

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y
REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE
CRÉDITOS DEL VALLE LTDA.**

**DIANA ACOSTA FREILES
LEDIS LOZANO VERGEL**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VALLEDUPAR
2004**

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y
REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE
CRÉDITOS DEL VALLE LTDA.**

**DIANA ACOSTA FREILES
LEDIS LOZANO VERGEL**

**Monografía para optar al título
de Administradoras de Empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VALLEDUPAR
2004**

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Al finalizar esta etapa, queremos dedicar este triunfo a los seres que mayor significado tienen en nuestras vidas:

Dios por ser nuestra guía, porque sin su luz y sabiduría no hubiese sido posible concluir esta meta.

A nuestros hijos por la paciencia que han tenido a lo largo de estos años y quienes han sido la base fundamental para querer seguir avanzando.

A nuestros esposos, por su apoyo incondicional y por impulsarnos cada día a lograr nuestra superación personal.

A nuestros padres por infundirnos bases sólidas y un espíritu luchador que nos permitió no darnos por vencidas.

AGRADECIMIENTOS

A **Ovieris Moreno Peñaloza**, Ingeniera Industrial. Quien nos orientó en la primera y segunda fase.

Al **José Sauriet**, Profesor. Quien nos orientó en la tercera fase y algunas correcciones en todo el proyecto.

A **William Rocha**, Administrador de Empresas. Quien nos brindó la asesoría durante todo el proyecto.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1.1. Planteamiento del problema	10
1.1.2. Formulación del problema	14
1.1.3. Sistematización del problema	14
1.2. OBJETIVOS	14
1.2.1. Objetivo general	14
1.2.2. Objetivos específicos	15
1.3. JUSTIFICACIÓN	16
1.4. MARCO DE REFERENCIA	17
1.4.1. Marco teórico	17
1.4.2. Marco conceptual	23
1.4.3. Marco legal	26
1.4.4. Delimitación	26
1.4.4.1. Espacial	26
1.4.4.2. Temporales	26
1.5. HIPÓTESIS	26
1.6. ASPECTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.6.1. Tipo de estudio	27
1.6.2. Método de investigación	27
1.6.3. Fuentes técnicas para la recolección de la información	28
1.6.3.1. Fuentes secundarias	28

1.6.3.2.	Fuentes primarias	28
1.6.3.3.	Técnicas para la recolección de la información	28
1.6.3.3.1.	Población	28
1.6.3.3.2.	Marco muestral	29
1.6.3.3.3.	Procedimiento del muestreo	29
1.6.3.3.4.	Tamaño de la muestra	29
1.7.	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	31
1.7.1.	Técnicas estadísticas	31
1.7.2.	Presentación de la información	31
2.	PROGRAMA DE MERCADOTECNIA	32
2.1.	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS EN VALLEDUPAR	32
2.1.1.	Actitudes del consumidor	33
2.1.2.	Preferencias del consumidor	37
2.1.2.1.	Principales distribuidores de muebles y electrodomésticos en Valledupar	38
2.1.2.2.	Atributos preferidos en el servicio ofrecido por parte de los distribuidores de muebles y electrodomésticos de Valledupar	43
2.2.	CRÉDITOS DEL VALLE DENTRO DEL MERCADO DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS EN VALLEDUPAR.	50
2.2.1.	Conocimiento de Créditos del Valle por parte del consumidor	50
2.2.2.	Características del servicio ofrecido	54
2.2.3.	Principales ventajas de Créditos del Valle	58
2.2.4.	Características de los consumidores potenciales	59
2.3.	DEFINICIÓN DEL MERCADO	64
2.4.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	66
2.4.1.	Criterios de segmentación	68
2.4.1.1.	Criterios generales	68
2.4.1.2.	Criterios específicos	68
2.5.	TIPOS Y HÁBITOS DEL CONSUMIDOR	70

2.5.1.	Factores culturales	70
2.5.2.	Factores sociales	71
2.5.3.	Factores personales	71
2.5.4.	Factores psicológicos	72
2.6.	ESTRATEGIAS DE VENTAS	73
2.6.1.	Merchandising	73
2.6.1.1.	Deposición del punto de venta	75
2.6.1.1.1.	Importancia del diseño del establecimiento	75
2.6.1.1.2.	Situación de las secciones	76
2.6.1.1.3.	La circulación	76
2.6.2.	Proceso de ventas	79
2.6.3.	Productos y servicios	81
2.6.3.1.	Línea blanca	81
2.6.3.2.	Línea marrón	81
2.6.3.3.	Muebles	82
2.6.3.3.1.	Juegos de sala	82
2.6.3.3.2.	Juegos de alcoba	82
2.6.3.3.3.	Juegos de comedor	83
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CRÉDITOS DEL VALLE	84
3.1.	MISIÓN CORPORATIVA	84
3.2.	VISIÓN CORPORATIVA	85
3.3.	OBJETIVOS CORPORATIVOS	86
3.3.1.	Rentabilidad	86
3.3.2.	Servicio al cliente	87
3.3.3.	Talento humano	87
3.3.4.	Crecimiento	87
3.3.5.	Gestión	87
3.4.	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	87
3.4.1.	Solidaridad	87
3.4.2.	Honestidad	88
3.4.3.	Servicio	88
3.4.4.	Trabajo en equipo	88
3.4.5.	Confianza	88

4.	MANUAL DE FUNCIONES	89
4.1.	ORGANIGRAMA	97
5.	PROGRAMA DE MANEJO DE PERSONAL	99
5.1.	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	99
5.1.1.	Proceso de reclutamiento	99
5.1.1.1.	Fuentes de reclutamiento externo desde la empresa	100
5.1.1.2.	Fuentes de reclutamiento interno de la empresa	100
5.1.2.	Selección de personal	101
5.1.3.	Descripción y análisis de cargos	101
5.1.4.	Sistema salarial o de compensación	113
5.1.4.1.	Evaluación de puestos para la determinación de salarios	113
5.1.4.2.	Selección de los factores compensables	114
5.1.4.3.	Desarrollo de la escala de grados por factor	114
5.1.4.4.	Ponderación y puntuación de los factores de grados	117
5.1.4.5.	Asignación de puntaje a los grados	119
5.1.4.6.	Manual de valoración de puestos	121
5.1.4.7.	Valoración final de puestos	124
5.1.4.8.	Escala salarial	126
5.1.5.	Evaluación del desempeño	133
5.1.5.1.	Método de evaluación del desempeño	136
5.1.5.2.	Procesos de evaluación del desempeño	137
5.1.6.	Programas de beneficios sociales del recurso humano	138
5.1.6.1.	Beneficios ofrecidos por Créditos del Valle	138
5.1.7.	Programa de desarrollo del recurso humano	139
5.1.7.1.	Capacitación del personal	140
5.1.7.1.1.	Beneficios de la capacitación de los empleados	140
5.1.7.1.2.	Programación de la capacitación	141
6.	CONCLUSIONES	144
7.	RECOMENDACIONES	148
8.	ANEXO	
9.	BIBLIOGRAFÍA	

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro N° 1	Interés en adquirir muebles o electrodomésticos	34
Cuadro N° 2	Muebles y electrodomésticos de mayor aceptación por parte de los consumidores.	36
Cuadro N° 3	Almacenes de muebles y electrodomésticos preferidos.	40
Cuadro N° 4	Frecuencia de compras de los clientes potenciales de muebles y electrodomésticos.	41
Cuadro N° 5	Calificación del servicio de ventas recibido por parte del distribuidor de preferencia.	42
Cuadro N° 6	Principales características de los distribuidores de muebles y electrodomésticos según el cliente	45
Cuadro N° 7	El precio como factor decisivo al momento de elegir donde realizar la compra de electrodomésticos	46
Cuadro N° 8	La calidad de los productos y el servicio como factores decisivos al momento de elegir donde realizar la compra de electrodomésticos.	47
Cuadro N° 9	Disposición a pagar un mayor precio por un servicio de alta calidad, por parte de los clientes potenciales	49
Cuadro N° 10	Conocimiento de Créditos del Valle	50
Cuadro N° 11	Medios de comunicación mediante los cuales se adquirió el conocimiento de Créditos del Valle	52
Cuadro N° 12	Propensión de compra de muebles y electrodomésticos en Créditos del Valle	53
Cuadro N° 13	Calificación del servicio de Créditos del Valle	55

Cuadro N° 14	Precios ofrecidos por Créditos del Valle	55
Cuadro N° 15	Calificación de los planes de crédito ofrecidos por Créditos del Valle	57
Cuadro N° 16	Principales ventajas de Créditos del Valle con respecto a la competencia	58
Cuadro N° 17	Número de miembros de las familias de los consumidores potenciales	60
Cuadro N° 18	Estado civil de los consumidores potenciales	62
Cuadro N° 19	Ingreso mensual de la familia de los consumidores potenciales	63
Cuadro N° 20	Demanda de muebles y electrodomésticos en Valledupar	65
Cuadro N° 21	Factor educación	115
Cuadro N° 22	Factor experiencia	115
Cuadro N° 23	Factor responsabilidad por supervisión	115
Cuadro N° 24	Factor responsabilidad por información confidencial	116
Cuadro N° 25	Factor responsabilidad por contacto con el público o clientes	116
Cuadro N° 26	Factor esfuerzo físico	116
Cuadro N° 27	Factor esfuerzo mental	117
Cuadro N° 28	Ponderación final de cada factor	118
Cuadro N° 29	Valores puntuales de los factores compensables	119
Cuadro N° 30	Método de cálculo del puntaje de cada grado del factor experiencia	120
Cuadro N° 31	Escala de puntos	124
Cuadro N° 32	Formulario de doble entrada para la evaluación de los cargos	125

Cuadro N° 33	Total de puntos y salarios actuales.	127
Cuadro N° 34	Diagrama de dispersión de sueldos con tendencia lineal.	128
Cuadro N° 35	Cálculo de la suma de los errores individuales o diferencia entre los sueldos actuales y los sueldos estimados.	130
Cuadro N° 36	Total de puntos y salarios proyectados para la nueva escala salarial.	131

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica Nº 1	Interés de los consumidores en adquirir algún mueble o electrodoméstico	34
Gráfica Nº 2	Muebles y electrodomésticos de mayor aceptación por parte de los consumidores	37
Gráfica Nº 3	Distribuidores de muebles y electrodomésticos preferidos	40
Gráfica Nº 4	Frecuencia de compra	41
Gráfica Nº 5	Calificación del servicio de ventas	43
Gráfica Nº 6	Principales características de los distribuidores de electrodomésticos según los clientes	45
Gráfica Nº 7	El precio como factor decisivo para realizar compras de electrodomésticos	46
Gráfica Nº 8	La calidad de los productos y servicios como factores decisivos al momento de elegir un distribuidor de muebles y electrodomésticos	48
Gráfica Nº 9	Disposición a pagar un mayor precio por un servicio de alta calidad	49
Gráfica Nº 10	Conocimiento de Créditos del Valle	51
Gráfica Nº 11	Medios de comunicación mediante los cuales se obtuvo el conocimiento de Créditos del Valle	52
Gráfica Nº 12	Propensión de compra de muebles y electrodomésticos	54
Gráfica Nº 13	Calificación del servicio ofrecido por Créditos del Valle	55
Gráfica Nº 14	Opinión sobre los precios ofrecidos por Créditos del Valle	56
Gráfica Nº 15	Opinión de los consumidores con respecto a los planes de crédito ofrecidos por Créditos del Valle	58

Gráfica N° 16	Principales ventajas de Créditos del Valle con respecto a la competencia	59
Gráfica N° 17	Número de miembros de las familia de los clientes potenciales	61
Gráfica N° 18	Estado civil de los encuestados	62
Gráfica N° 19	Ingreso mensual promedio de los encuestados	64
Gráfica N° 20	Línea de tendencia de los salarios	126
Gráfica N° 21	Escala salarial	131
Gráfica N° 22	Nueva escala salarial	132

RESUMEN

Este trabajo pretende proporcionarle a las directivas de Créditos del Valle un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla, para realizar una adecuada reestructuración comercial de la empresa, con base en la investigación que se realice del mercado en el cual se desenvuelve la empresa, y en un proceso eficaz y eficiente de toma de decisiones.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de los directivos de todos los niveles de Créditos del Valle, pero la responsabilidad final corresponde a la Gerencia. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

- La visión, como el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- La misión es la que define la razón de ser de Créditos del valle, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.
- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de la organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores.

Otros aspectos que se tendrán en cuenta para reestructurar a Créditos del Valle serán la investigación del mercado, la realización del manual de funciones, la

definición de una estructura orgánica más funcional y un programa para el manejo del personal.

De esta manera se pretende dar fundamento estructural al área comercial de Créditos del Valle, mejorando de esta manera el rendimiento de su fuerza de ventas y el incremento de las ganancias y la rentabilidad para los propietarios de la empresa.

ADSTRACT

With this project we pretend to provide the board of directors of Creditos del Valle with a reasonable, concrete, clear, pragmatic and complete understating of strategic planning as, how to organize its accomplishment and now to establish it, in order to perform an adequate mercantile restructuration of the company based on the performed marketing investigation in which it is evolved and on an efficient taking of decisions.

This taken of strategic decisions is function and responsibility corresponds to the management, which will be the one that will establish the vision, mission and the philosophy of the company.

The vision of the company as the result of a search process, an intuitive impulse that results on the experience and accumulation of information.

Others aspects that will be taken on account to restructured Créditos del Valle will be the marketing investigation and the fulfillments of the manual functions.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital... Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Es necesario así, desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa y Créditos del Valle no es la excepción.

Una de las características más útiles e importantes del área comercial de una empresa, basándose en estrategias mercadotécnicas adecuadas, consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de una empresa, apoyándose para ello en las respuestas que se ofrezca a las demandas del mercado. Se puede decir que el entorno en el que se posicione Créditos del Valle cambia y evoluciona constantemente, el éxito dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios.

Las directivas de Créditos del Valle debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el entorno afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en su beneficio.

Para ello la empresa debe establecer unos objetivos, partiendo de la formulación de qué es la propia empresa, cuál es su mercado-producto y quiénes son sus clientes. La empresa nunca debe permanecer de espaldas al mercado.

Éste es el punto de partida de la reestructuración del área comercial de la empresa: la definición estratégica y del negocio en el que se está, los productos

que vende y el servicio que presta, el mercado al que va dirigido con esos productos y servicios y a quién van dirigidos.

La reestructuración comercial servirá para que Créditos del Valle pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan.

De esta manera podrán las directivas de Créditos del Valle tomar decisiones en el presente pero teniendo en cuenta cómo pueden afectar estas acciones al futuro de la empresa, contemplando los cambios que se prevé que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone y que han de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia.

Así pues, la investigación estratégica y la reestructuración comercial de Créditos del Valle es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Responder con éxito al interrogante, «¿disponemos de una estrategia de futuro?», parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los directivos de Créditos del Valle es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los socios de la empresa, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Planteamiento del problema

Créditos del Valle Ltda., es una empresa dedicada a la comercialización de muebles y electrodomésticos con sede principal en la ciudad de Valledupar Departamento del Cesar.

Créditos del Valle Ltda. Inició operaciones en el año de 1991, en un garaje del barrio La Esperanza, con la inversión inicial de su fundador Pablo Amaya, mediante la inyección del capital de distintos socios, Créditos del Valle construyó sus instalaciones principales en el año de 1992 y amplió su cobertura a Municipios localizados en el Departamento del Cesar, mediante la apertura de sucursales en Codazzi, Bosconia, y la Jagua de Ibirico. Así mismo, se abrió un local ubicado en el centro de la Ciudad de Valledupar en la carrera 8ª con calle 18.

La empresa como una estrategia de supervivencia decidió agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de comercialización, aplicando una estrategia de integración vertical hacia atrás, al producir muchos de los muebles que la empresa ofrece a sus clientes.

Debido a las escasas ventas realizadas en las sucursales abiertas en los diferentes Municipios, la gerencia de Créditos del Valle Ltda., optó por cerrar las mismas. Actualmente realiza sus operaciones de comercialización en la calle 9ª

No. 22-16 Iracal y la producción de muebles en la calle 11 No. 19C –26 Avenida de La Juventud.

El volumen de ingresos generados en la venta de los productos ofrecidos por la empresa, ha estado por debajo de las proyecciones establecidos por los socios inversionistas, los cuales pronosticaban ventas mínimas de \$215.000.000 de pesos anuales (en pesos de hoy en día) para que el negocio fuera rentable, cifra que en la realidad no se ha materializado.

El rendimiento de las ventas durante los años de operación de la empresa no ha alcanzado el resultado que en torno a la rentabilidad de negocio se esperaba obtener la cual es superior al 38% sobre la inversión realizada. Tan solo la empresa reconoce a sus inversionistas el 9,5% de rentabilidad sobre los rubros invertidos para la puesta a marcha de Créditos del Valle Ltda.

La situación de la empresa es de atención, pues la tasa interna de retorno del 19,5% demuestra lo inconveniente que es para los inversionistas este negocio, ya que con una tasa de oportunidad del 38% (Ver anexo) pudieron invertir su dinero en otras opciones que les redituara los beneficios esperados.

La principal causa del problema expuesto se centra en el bajo rendimiento del área de ventas, la cual no se encuentra organizada de forma tal que permita el mejoramiento continuo de la fuerza de ventas y por ende de las ventas efectuadas por la misma.

Los resultados de una empresa van en relación directa con las ventas realizadas. La forma de organizar el área de ventas es trascendental para el cumplimiento de

los objetivos que pretendan lograrse. Créditos del Valle no ha organizado adecuadamente el área de ventas, de acuerdo a las exigencias propias de la empresa y del mercado. La función de vender, es una de las actividades básicas de la empresa y debe contemplar muchos factores para ser eficiente; factores que Créditos del Valle no ha tenido en cuenta muchas veces, y dentro de los cuales se encuentran políticas de ventas, de apoyo de las ventas, precios, publicidad, promoción, canales de distribución, etc.

Las necesidades del área de ventas deben tener prioridad en el uso de los recursos administrativos de la empresa, en orden a ello créditos del Valle debe realizar todos los esfuerzos necesarios para estructurar el área de ventas y eliminar las deficiencias o falencias existentes en la empresa.

La empresa no tiene definida ninguna estrategia en torno al área de ventas, a nivel corporativo, funcional, ni operativo. No se ha definido clara y explícitamente la misión y visión que direcciona la empresa, sus áreas funcionales y sus operaciones. Los objetivos corporativos o globales no se ha definido y mucho menos los funcionales y operativos. Igualmente no se ha establecido en ningún momento las tareas y acciones a desarrollar en el área de ventas, el tiempo necesario para llevarlas a cabo, los responsables, los recursos con los que se cuenta, los resultados que se esperan e índices de gestión que permitan medir dichos resultados.

En concordancia con dichas circunstancias Créditos de Valle Ltda., nunca ha definido estrategias mediante las cuales se logre la condición necesaria para el desempeño eficiente y eficaz del área de ventas. Aspecto tal que se ve reflejado en las deficiencias encontradas en elementos tan relevantes como el reclutamiento y selección de personal de ventas (procesos llevados a cabo sin

objetivos claros en los que respecta a condiciones exigidos, capacidades, aptitudes, experiencias etc.), la escasa capacitación en técnicas de ventas, servicio al cliente, productos ofrecidos, etc. No se cuenta con procesos formales para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas en término de resultados, lo que no ha permitido a la empresa juzgar los logros a nivel individual y/o equipo de sus empleados. Igualmente la empresa no cuenta con la información pertinente para medir la satisfacción de los clientes en términos de valor agregado, calidad de los productos y servicio al cliente.

Estas particularidades podrían conllevar a perdidas significativas para Créditos del Valle Ltda., ya que el descenso constante del nivel de ventas generaría una situación insostenible, en las cuales los costos se elevarían cada vez mas debido a la rotación excesiva de personal, al aumento proporcional de los gastos administrativos (ya que al disminuir los ingresos porcentualmente los gastos administrativos se aumentan con relación a dichos ingresos, las cuentas por pagar a proveedores etc. De esta forma Créditos del Valle Ltda., vería afectado sus estados financieros, trascendiendo negativamente sobre la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y la rotación de los inventarios de la empresa, colocándose así, en un escenario poco sobrellevable, el cual desembocaría muy probablemente en un estado de quiebra para la misma.

Con base a las consideraciones anteriores, se exige realizar una reestructuración del área comercial de Créditos del Valle, la cual se pueda proveer a la empresa de los elementos, herramientas, recursos, procesos y procedimientos necesarios para diseñar y estructurar el área de ventas, en función de planes, programas, proyectos, tareas y actividades, basadas en estrategias, metas, objetivos, políticas y normas preestablecidos que direccionen y den razón de ser al proceso de determinar las necesidades y deseos de las personas y de persuadir a un cliente

potencial mediante la prestación de un producto o servicio que lo conduzca a la decisión de compra¹ de Créditos del Valle.

1.1.2. Formulación del problema

¿De qué manera está afectando el bajo rendimiento del área comercial a Créditos del Valle?

1.1.3 Sistematización del problema

¿De qué manera se ven afectadas las ventas con la rotación excesiva del personal de la empresa?

¿Qué efectos tendría el bajo rendimiento del área comercial para la eficiencia de la empresa?

¿Qué ocasiona la inadecuada selección del personal de la empresa para una favorable ejecución de las actividades?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

¹ GONZÁLEZ, Elsa Marina, SERNA Humberto, Fundamentos de Mercadeo, UNAD, Pág.

Reestructurar el área comercial de Créditos del Valle Ltda., con el fin de aumentar las ventas de la empresa, mejorando su rendimiento y desempeño.

1.2.2. Objetivos específicos

- ❖ Definir el direccionamiento estratégico del área comercial de créditos del valle Ltda., estableciendo la misión, visión, objetivos y principios generales de la empresa.
- ❖ Diseñar un programa de mercadotecnia mediante el cual se logre influir positivamente sobre el volumen de ventas y rentabilidad de los productos ofrecidos por Créditos del Valle Ltda.
- ❖ Diseñar un programa de reclutamiento y selección que permita seleccionar la fuerza de venta de Créditos del valle con base en las aptitudes y cualidades necesarias para desempeñarse eficientemente en la función de ventas.
- ❖ Diseñar un sistema salarial o de compensaciones para los empleados de Créditos del Valle.
- ❖ Definir un sistema de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento de la fuerza de ventas de Créditos del Valle.
- ❖ Diseñar un programa de capacitación aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual el personal del área comercial aprenda conocimientos aptitudes, y habilidades en función de objetivos de la empresa.

- ❖ Desarrollar un programa de incentivos para la fuerza de ventas mediante el cual se estimula al personal, satisfaga sus necesidades y se genere un sentido de pertenencia que permita reducir la elevada rotación existente en Créditos del Valle Ltda.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Mediante el desarrollo de una reestructuración organizativa y operacional del área comercial de Créditos del Valle Ltda., se dispondrá de elementos y herramientas para mejorar el rendimiento y el desempeño tanto de las ventas, como de los encargados de hacerlas efectivas así dar solución a muchas de las causas del incumplimiento de las proyecciones de las ventas y el descenso de las mismas, enfocándose en practicas administrativas y mercadotécnicas que aplicadas en la empresa permitirán operacionalizar el área comercial en respuestas a la problemática presente en Créditos del Valle Ltda. El desarrollo de esta investigación generará ideas o soluciones prácticas para implementar en empresas afines, ya que servirá de material de apoyo o bibliográfico para mejorar el área comercial de cualquier empresa y su rendimiento.

Con esta investigación se pondrá en practica los lineamientos y postulados teóricos expuestos en diferentes teorías que en su conjunto y pretendiendo un resultado ecléctico y sinérgico presentan diferentes opciones que fundamentan la reestructuración organizativa y operacional de las distintas áreas funciones de una empresa u organización. Es así como los diferentes enfoques organizacionales dan cimiento a esta investigación, sustentándola en un conjunto de proposiciones teóricas que puedan ser contrastadas con la realidad. De esta manera enfoques como el de la teoría clásica (Fayol), científico (Taylor), universalista (Drucker), relaciones humana (Mayo), estructuralista (Etzioni), etc. Ofrecerán instrumentos

de análisis valiosos para establecer la estructura organizacional y operativa del área comercial de Créditos del Valle Ltda.

Con el fin de hacer objetiva esta investigación se diseñaran herramientas metodológicas que de manera sistemática y objetiva configuren toda la información útil relacionada con la reestructuración organizativa y operacional del área comercial de Créditos del Valle Ltda., basándose en los objetivos propuestos por la investigación, los cuales se fundamentan en las necesidades de información que un estudio como este demanda. Estas herramientas metodológicas podrán ser empleadas en estudios similares, haciendo mucho más eficientes los procesos de recolección de información, sistematización y tratamiento de las mismas, mediante instrumentos matemáticos y estadísticos de uso generalizado.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

1.4.1. Marco Teórico

Entre los elementos conceptuales y metodológicos con que se cuenta para realizar la reestructuración comercial de Créditos del Valle, ocupan un lugar importante los principios de las escuelas administrativas tradicionales. Los elementos prácticos de la teoría clásica y neoclásica, así como los conceptos de teorías como la de las relaciones humanas, de sistemas, contingencial y de la burocracia. Todas esas teorías o enfoques administrativos proporcionan firmes marcos de decisión para llevar a cabo un cambio administrativo en el área comercial de créditos del Valle.

Para llevar a cabo la reestructuración comercial propuesta en esta investigación es necesario analizar los conceptos teóricos que proporcionan criterios para reestructurar la organización y que son expuestos en las teorías ya mencionadas.

La organización vista como una función administrativa, provee los conceptos teóricos y prácticos que permitirán reestructurar el área comercial de Créditos del Valle Ltda., ya que ofrece las herramientas para darle funcionalidad a dicha área mediante la disposición u orden de las partes que la componen.

Para darle orden al área comercial de Créditos del Valle Ltda., esta investigación se basa en diversas teorías administrativas de las cuales se desprende un análisis profundo de variables básicas como las tareas, estructuras, personas, tecnología y ambiente, las cuales constituyen los componentes esenciales en el estudio de la administración y de la organización. El comportamiento de esos componentes sistémico y complejo: cada cual influye y es influenciado a su vez, por los demás componentes. El cambio que se da en uno de ellos precisa modificaciones en mayor o menor grado en las demás. El comportamiento conjunto de tales variables es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente considerado de manera aislada.

La gran mayoría de las teorías administrativas son válidas para ubicar el tema objeto de esta investigación, aunque cada una le da valor solo a algunas de las variables básicas. En cierto modo las teorías administrativas son aplicables a la situación actual de Créditos del Valle Ltda., y ofrecen un abanico de alternativas interesantes para solucionar los problemas organizacionales presentes en el área comercial.

Para determinar las tareas y la estructura organizacional a implementarse en el área comercial se puede emplear la Teoría Científica de Taylor, la Teoría clásica de Fayol, la universalista o del proceso administrativo, cuyo máximo exponente es Peter Drucker.

De la teoría científica de Frederick W. Taylor se pueden rescatar conceptos como los siguientes².

- ❑ Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos
- ❑ Estudio de la fatiga humana
- ❑ División del trabajo y especialización del obrero
- ❑ Diseño de cargos y tareas
- ❑ Incentivos salariales y premios por producción
- ❑ Condiciones de trabajo
- ❑ Estandarización
- ❑ Supervisión funcional

En lo que respecta a la estructura organizacional, esta investigación puede emplear para el análisis de la misma en la empresa estudiada, los fundamentos teóricos de la teoría clásica y la neoclásica las cuales enfatizaron sus postulados en la búsqueda de la eficiencia, mediante el desarrollo de la estructura de la empresa. La obra de Fayol estableció las seis funciones básicas de la empresa, dentro de las cuales se encuentran³:

- ❑ Funciones técnicas
- ❑ Funciones comerciales
- ❑ Funciones financieras
- ❑ Funciones de seguridad
- ❑ Funciones contables
- ❑ Funciones administrativas

² Ibíd. 64-76

³ Ibíd. Pág. 103

Igualmente definió el acto de administrar como un conjunto de funciones compuestas por⁴:

- ❑ Planeación
- ❑ Organización
- ❑ Dirección
- ❑ Coordinación
- ❑ Control

Estos son elementos que constituyen el proceso administrativo, y se encuentran en cualquier trabajo del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Estos elementos fueron retomados por la teoría universalista o del proceso administrativo de Drucker, ya que el proceso administrativo es el núcleo de ambas teorías, más sin embargo la teoría universalista la ha adecuado a los cambios generados en la teoría administrativa de los últimos tiempos.

Esta teoría es utilitarista y ecléctica, ya que se basa en las demás teorías para dar fundamentos a sus postulados.

De estas teorías se desprenden los principios generales bajo los cuales se estructura la organización, estos principios son⁵:

- ❑ División del trabajo
- ❑ Autoridad y responsabilidad
- ❑ Disciplina
- ❑ Unidad de mando
- ❑ Unidad de dirección

⁴ Ibíd. Pág. 104

⁵ Ibíd. Pág. 108-109

- ❑ Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales
- ❑ Remuneración del personal
- ❑ Centralización
- ❑ Jerarquía o cadera escalar
- ❑ Orden
- ❑ Equidad
- ❑ Iniciativa
- ❑ Espíritu de trabajo

Para realizar un análisis de la organización empresarial como un todo y aplicar dichos conceptos en Créditos del Valle, se puede hacer uso de la teoría burocrática de Max Weber, la cual se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de los objetivos. Según Weber la burocracia tiene las siguientes características principales⁶: carácter legal de las normas, división del trabajo, impersonalidad de las relaciones, jerarquía de autoridad, rutinas y procedimientos estandarizados, competencias técnicas y meritocracia, especialización de la administración, independiente de los propietarios, profesionalización de los participantes y la completa previsión del funcionamiento.

Así mismo las distintas teorías ofrecen múltiples enfoques que permiten estructurar una empresa con base a las tareas, personas, estructuras, ambientes y tecnología. Se puede tomar enfoque de la teoría de las relaciones humanas⁷ para capacitar a los empleados desarrollar una gerencia fundada en la teoría del comportamiento organizacional⁸ establecer las relaciones de la empresa con la comunidad, en base a la teoría estructuralista o a la sistemática, etc.

⁶ Ibid Pág. 406

⁷ Ibid Pág... 135-221

⁸ Ibid. Pág. 519-578

Indudablemente las doctrinas organizacionales ofrecen una enorme variedad de enfoques con respecto a la administración de una empresa, e implica un amplio aspecto de variable que deben tomarse en consideración para reestructurar el área comercial de Créditos del Valle Ltda.

Como se estableció en apartes anteriores, existen unas funciones básicas que desarrolla una empresa, dentro de las cuales se encuentran la función comercial. Esta función comercial esta relacionada con la administración de los recursos mercadotécnicos de la empresa, o sea con la venta o comercialización de los productos ofrecidos por la misma.

En el área comercial también se aplican los elementos básicos del proceso administrativo, ya que se planea, organiza, dirige y controlan las actividades que se desarrollan con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Dentro de las actividades que se desarrolla en área comercial se encuentra⁹:

- ❑ Previsión de ventas
- ❑ Reclutamiento y selección del personal
- ❑ Capacitación de vendedores
- ❑ Supervisión de ventas
- ❑ Remuneración de los vendedores
- ❑ Determinación de cuotas de ventas
- ❑ Determinación de zonas de ventas
- ❑ Promoción y distribución

Para tener en cuenta estas actividades, la presente investigación se debe nutrir de los diferentes enfoques que ofrece la mercadotecnia. La mercadotecnia no se debe entender en el sentido antiguo de vender o realizar una venta, sino en el

⁹ CHIAVENATO Adalberto, iniciación a la administración de ventas, MC GRAW HILL, Pág. 32

sentido moderno de satisfacer las necesidades, de los clientes y eso es lo que debe primar al momento de reestructurar organizativa y operativamente el área comercial de Créditos del Valle Ltda.

Así mismo la administración de personal o recursos humanos, provee de herramientas a esta investigación para enfocar los problemas que presenta la empresa analizada en torno al personal y aplicando conceptos válidos que permitirán solucionar algunas de las dificultades presentadas en la empresa, ya que la administración del personal proporciona proposiciones teóricas y prácticas que implican variable como: Reclutamiento y selección del personal, descripción del cargo, evaluación del desempeño, capacitación, compensación, motivación, desarrollo organizacional, etc.

Mediante la apropiación de las proposiciones coherentes y lógicas a partir de las cuales se validan y formulan alternativas de la realidad administrativa, se lograra dar un piso teórico a la reestructuración organizacional y operativa del área comercial del Crédito del Valle Ltda.

1.4.2 Marco conceptual

Con base a la teoría planteada, se definirán algunos términos de uso frecuente en la investigación, con el fin de cohesionar los criterios que sobre los mismos se tengan.

- **Principio de división del trabajo y especialización:** Todo trabajo debe ser dividido con el fin de permitir la especialización de las personas en alguna actividad, esto significa que toda persona debe cumplir una sola función. La especialización provoca la división del trabajo, y consecuentemente una especialización de las tareas.

- ❑ **Autoridad y responsabilidad:** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, ambas deben estar equilibradas entre sí.
- ❑ **Disciplina:** Depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de los acuerdos establecidos.
- ❑ **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de autoridad única.
- ❑ **Unidad de dirección:** Es el establecimiento de una cabeza y un plan para cada grupo de cada actividad que tengan un mismo objetivo.
- ❑ **Subordinación de los intereses particulares de los intereses generales:** Los intereses generales están por encima de los intereses particulares.
- ❑ **Remuneración del personal:** Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en término de retribución.
- ❑ **Centralización:** Concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- ❑ **Jerarquía o cadena escalar:** Líneas de autoridad que van del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- ❑ **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar es el orden material y humano.
- ❑ **Equidad:** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
- ❑ **Iniciativa:** La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- ❑ **Espíritu de equipo:** La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.
- ❑ **Calidad:** Suma de rasgo y características de un producto y servicio que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas e implicadas.

- ❑ **Cuotas de ventas:** Parámetros que se establecen para los vendedores; definen la cantidad que deberán vender la forma en que se deben dividir las ventas entre los productos de la empresa.
- ❑ **Mercado:** Serie de todos los compradores reales e imputencia de un producto o servicio.
- ❑ **Mercadotecnia:** Proceso social y administrativo en el que las personas y los grupos obtienen lo que necesitan y quieren, mediante la creación de productos y valor y su intercambio con terceros.
- ❑ **Planeación estratégica:** Proceso para desarrollar y lograr que las metas y capacidades de la organización encajen en forma estratégica con sus cambiantes oportunidades.
- ❑ **Proceso de venta:** Paso que da el vendedor cuando vende; incluye búsqueda y calificación del prospecto, acercamiento previo, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.
- ❑ **Pronóstico:** Es el arte de estimar las probables ventas futuras con base en lo que harán los compradores dada una serie cualquiera de condiciones.
- ❑ **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o las ventas de un producto o servicio.
- ❑ **Servicios:** Actividades, beneficios o satisfactores que están a la venta.
- ❑ **Valor para el cliente:** Capacidad general del producto para satisfacer las necesidades del cliente según su propia evaluación.
- ❑ **Vendedor:** Persona que actúa en nombre de una empresa y realiza una o varias de las siguientes actividades: buscar prospecto, comunicarse con ellos, darles servicios y reunir información.
- ❑ **Planeación:** Selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlo; toma de decisiones, selección de un curso de acción entre varias opciones.

- ❑ **Organizar:** Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por los miembros de la organización.
- ❑ **Dirección:** Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo.
- ❑ **Control:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirla.
- ❑ **Ventas:** Comprende todos los ingresos por ventas propias de la empresa, devengadas durante el periodo contable.

1.4.3 Marco legal

Para la realización de la reestructuración organizacional y operativa del área comercial de Créditos del Valle Ltda., se tendrán en cuenta las siguientes leyes:

- ❑ Código de comercio
- ❑ Código sustantivo del trabajo
- ❑ Constitución política de Colombia

1.4.4 Delimitaciones

1.4.4.1 Espacial. Esta investigación se realizará en la empresa Créditos del Valle Ltda. Localizada en la ciudad de Valledupar, en la calle 9A # 22 – 16 y dedicada a la comercialización de muebles y electrodomésticos.

1.4.4.2 Temporales. La presente investigación tendrá una duración de dos años comprendidos entre dos años divididos en periodos académicos semestrales.

Estos periodos estarán comprendidos entre el primer semestre académico del año 2003, hasta el segundo semestre del año 2004.

1.5 HIPÓTESIS

- La reestructuración organizativa y operacional del área comercial de Créditos del Valle Ltda., brindará los elementos necesarios para aumentar el rendimiento de las ventas y permitirá establecer procedimientos oportunos y confiables para su administración.
- La aplicación de conceptos teóricos y metodológicos propios de la administración de personal y la mercadotecnia, en la reestructuración organizativa y operativa del área comercial de Créditos del Valle Ltda., permitirá incrementar la productividad de la fuerza de ventas y mejorar su posición en el mercado.

1.6. ASPECTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Tipo de estudio.

Se considera que este estudio tiene un enfoque descriptivo al definir las características de los fenómenos encontrados y la determinación de la frecuencia con que se presentan; determinará el grado de asociación entre variables del área comercial y formulará en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos organizacionales y operativos. Una efectiva investigación descriptiva se caracteriza por la enunciación clara del problema de decisión, objetivos específicos de investigación y necesidades de información detallada, se caracteriza además por un diseño de investigación cuidadosamente planeado y estructurado. Puesto que el propósito es proveer información referente a preguntas o hipótesis específicas que establecen la presencia de uniformidades

empíricas; como las formuladas en este estudio la investigación se debe diseñar para asegurar la exactitud de los hallazgos.

1.6.2. Método de investigación.

Los procedimientos a seguir para demostrar la hipótesis cumplir los objetivos y dar una respuesta concreta al problema formulado se empleará una combinación entre los métodos inducción, deducción ya que de las situaciones concretas se espera encontrar información de las mismas para analizarlas con un marco teórico general. Se hará uso de la combinación entre los métodos de inducción – deducción para organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento y llegar a la observación descripción y explicación de la realidad.

1.6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

1.6.3.1. Fuentes Secundarias. La presente investigación obtendrá información de fuentes secundarias como textos especializados en procesos de reestructuración organizativa, administración de personal de mercadotecnia, etc. así como de revistas, periódicos y otras fuentes de información externa a la empresa, como manuales de funciones y procedimientos de organizaciones similares. Igualmente se emplearán documentos internos de la empresa como son estados financieros, plan de negocios, etc.

1.6.3.2. Fuentes Primarias. Las fuentes de información que se emplearán en la presente investigación será los empleados y clientes reales y potenciales, recolectando así la información necesaria para desarrollar la reestructuración organizativa y operacional del área comercial de Créditos del Valle LTDA.

1.6.3.3. Técnicas para la Recolección de la Información. Para la recolección de los datos se empleará la técnica más común de recolección de datos, la observación y el cuestionario estructurado directo, el cual exige que las preguntas se formulen para todos los encuestados con las mismas palabras exactamente y en la misma secuencia.

1.6.3.3.1. Población. La población base para la realización de esta investigación, se definirá en los siguientes términos:

- Elemento: Habitantes mayores de 18 años.
- Unidades de muestreo: Mayores de edad con capacidad de compra.
- Alcance: Ciudad de Valledupar.

1.6.3.3.2. Marco muestral. Teniendo en cuenta que se va a emplear un procedimiento de muestreo de una sola etapa, para la realización del presente estudio, se hará uso de un solo marco muestral que contendrá todos los elementos de la población.

El marco muestral consta de 167.227 habitantes de la ciudad de Valledupar. Teniendo en cuenta que el 53% de la población del municipio de Valledupar, la cual se compone de 315.524 habitantes, es mayor de edad, el marco muestral se compone de la cifra descrita con anterioridad.

1.6.3.3.3. Procedimiento de muestreo. El procedimiento de muestreo que se empleará en esta investigación se enmarca dentro del tipo de muestreo probabilístico. El método a emplear será el muestreo aleatorio simple, para lo cual se hará uso del marco muestral de la población mayor de edad de la ciudad de Valledupar. La elección de la población que hará parte de la muestra, se realizará

aleatoriamente, con el fin de que cada una de las personas que hacen parte de la población objeto de esta investigación, tengan la misma oportunidad de ser encuestadas.

1.6.3.3.4. Tamaño de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra representativa de la población materia de estudio, se usará la siguiente formula:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Donde:

n= Tamaño necesario de la muestra.

P= Proporción de la población que posee la característica de interés.

E= Error máximo permisible en la muestra.

Z= Grado de confiabilidad o confianza.

N= tamaño de la población.

Para esta investigación se utilizaran los siguientes parámetros:

n=?

P= 50%

E= 9.7%

Z= 95%

N= 167.227 habitantes del municipio de Valledupar

$$n = \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.097^2}{1.96^2} + \frac{0.5(1-0.5)}{167.227}}$$

$$n = \frac{0.5(0.5)}{\frac{0.0094}{3.8416} + \frac{0.5(0.5)}{167.227}}$$

$$n = \frac{0.25}{0.002449240 + \frac{0.25}{167.227}}$$

$$n = \frac{0.25}{0.002449240 + 0.00001495}$$

$n = 102.0102185$ $n \approx 102$ Habitantes del municipio de Valledupar.

1.7. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1.7.1 Técnicas Estadísticas. Para el procesamiento de los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante la investigación se emplearán técnicas o herramientas estadísticas como la distribución de frecuencias, histogramas, medidas de tendencia central, medidas de dispersión y el análisis de regresión y correlación con el fin de pronosticar las ventas.

1.7.2 Presentación de la Información. La presentación escrita de los resultados de la investigación será la principal técnica para exponer o dar a conocer el desenlace del estudio propuesto, pero la única, ya que se utilizarán tablas, cuadros, gráficas, con el fin de condensar la información y hacer más fácil su comprensión.

2. PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

2.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS EN VALLEDUPAR.

Un mercado consta de las personas que compran o que podrían comprar un producto. El mercado de muebles y electrodomésticos no es indiferente a esta concepción, máxima cuando ofrece artículos que brindan comodidad y gran utilidad, a los diferentes compradores que adquieren los productos ofrecidos por las diferentes empresas que hacen parte de este mercado.

El mercado de muebles y electrodomésticos al ser un satisfactor de necesidades; de carácter primario en muchos casos, ocupa un lugar muy importante dentro de la economía, y jalona muchos subsectores de los cuales depende la subsistencia de una gran cantidad de familias.

A su vez este mercado depende del comportamiento de otros mercados, dentro de los cuales el más representativo es el de la construcción.

El mercado de muebles y electrodomésticos de Valledupar se enmarca en un contexto general, dentro de las consideraciones ya realizadas, pero su carácter micro le otorga unas connotaciones diferenciadoras que lo hacen único.

Los elementos propios de este mercado se analizan en los siguientes apartes.

2.1.1. Actitudes del consumidor

La actitud, es una forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas.

A lo largo de la vida, las personas adquieren experiencia y forman una red u organización de creencias características, entendiendo por creencia la predisposición a la acción. La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación. Las

formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada.

La evaluación de la actitud de los consumidores de muebles y electrodomésticos del mercado de Valledupar, entendiendo como actitud, la predisposición a realizar, ya sea una compra, adquirir determinado artículo, etc., es un factor concluyente para establecer en forma precisa la conducta de los consumidores finales de los bienes ofrecidos por este tipo de empresas, y comprobar el grado de asociación entre dicha conducta y las tareas o actividades desarrolladas por Créditos del Valle para satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes, con base en sus intenciones de compra.

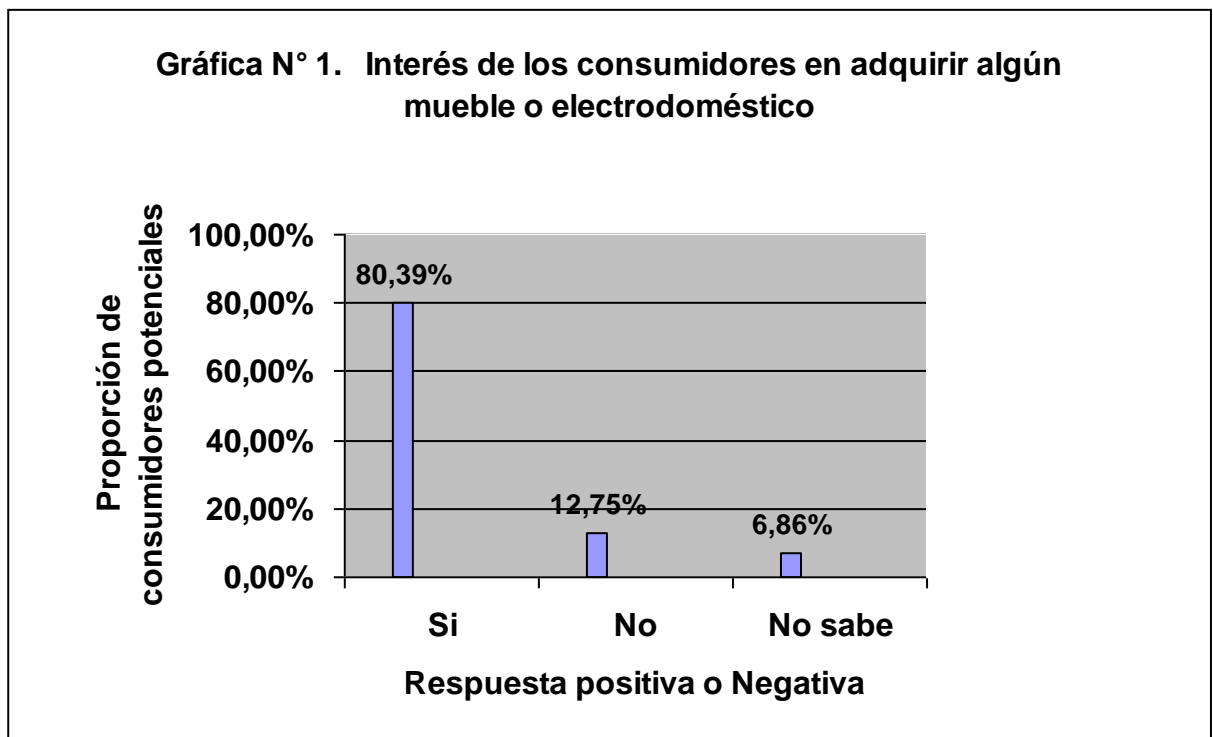
El mercado potencial de muebles y electrodomésticos en Valledupar, ha presentado una reactivación el último año, debido al mejoramiento de las condiciones económicas del país y por ende del departamento y la ciudad. Este fenómeno ha influido ostensiblemente en las intenciones de compra como se puede observar en el cuadro N° 1 en el cual se presenta el interés de los compradores potenciales de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Valledupar.

Cuadro N° 1. Interés en adquirir muebles o electrodomésticos

Respuesta positiva/negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
si	82	80,39%
no	13	12,75%
no sabe	7	6,86%
TOTALES	102	100,00%

Fuente: Entrevista directa

El 80% de la población objetivo aproximadamente, aseguró poseer el interés de adquirir algún mueble o electrodoméstico en los próximos meses, mientras que el 13% de los encuestados aproximadamente, afirmó no tener intenciones de comprar muebles o electrodomésticos en el corto plazo.



Estos resultados revelan que existe un mercado potencial vasto en la ciudad de Valledupar, ya que las intenciones de compra de la población con capacidad de pago son elevadas (80%).

Este resultado es muy importante para Créditos del Valle, ya que asegura un mercado atractivo para la venta de sus artículos. Con base a este tipo de información se deben diseñar estrategias que permitan posicionar la empresa en el mercado y aumentar el grado de participación en el mismo.

Las intenciones de compra ofrecen un amplio panorama para poder precisar la capacidad de la empresa para atender el mercado potencial y establecer cuales son los productos de mayor aceptación por parte de los consumidores.

Con relación a las inclinaciones de los consumidores en lo que respecta a los productos que desearían adquirir para su hogar en los próximos meses, son interesantes los resultados arrojados por la encuesta.

Lo previsible o lógico, seria que los consumidores anhelaran acceder a muebles o electrodomésticos que se interrelacionen con las necesidades primarias o fisiológicas (alimento, vestido, reposo, abrigo, etc.), como refrigeradores, juegos de alcoba, estufas, sin embargo los artículos de mayor preferencia son televisores y equipos de sonido con un 13.41% y un 12.20% respectivamente, sobre artículos como neveras, lavadoras y estufas, con una intención de compra del 10.98%, 8.54% y 7.32% respectivamente, como lo muestra el cuadro N° 2. Otros artículos que tuvieron algún grado de aceptación entre los encuestados fueron juegos de sala, comedor y hornos microondas, con un 8.54%, 6.10% y 6.10% respectivamente.

Se podría indicar que los datos arrojados por la investigación, con respecto al comportamiento de los consumidores de muebles y electrodomésticos del mercado de Valledupar son normales en una ciudad ubicada en la región caribe, ya que la cultura jovial y jocosa propia de los habitantes de esta región, predetermina este tipo de comportamiento.

Cuadro N° 2. Muebles y electrodomésticos de mayor aceptación por parte de los consumidores.

Muebles y electrodomésticos	Totales
-----------------------------	---------

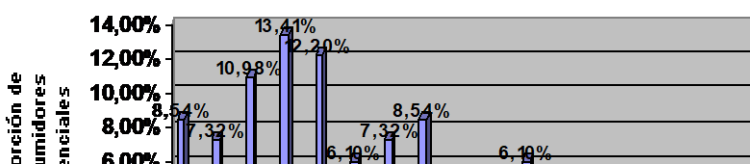
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
lavadora	7	8,54%
estufa	6	7,32%
nevera	9	10,98%
televisor	11	13,41%
equipo de sonido	10	12,20%
juego de cuarto	5	6,10%
comedor	6	7,32%
juego de sala	7	8,54%
computador	3	3,66%
ventilador	1	1,22%
horno microondas	5	6,10%
acondicionador de aire	2	2,44%
ventilador	2	2,44%
dvd	4	4,88%
Mueble de comp.	1	1,22%
mueble(escaparate)	2	2,44%
camarote	1	1,22%
TOTALES	82	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Sería muy interesante investigar profundamente el trasfondo cultural y antropológico de este comportamiento, pero esta por fuera de los objetivos de esta investigación.

Otros muebles y electrodomésticos que gozaron de la aceptación de los consumidores potenciales del mercado de Valledupar, fueron los reproductores DVD, computadores, acondicionadores de aire, ventiladores y muebles de alcoba como armarios, con un 4.88%, 3.66%, 2.44%, 2.44% y 2.44% aproximadamente.

Gráfica N° 2. Muebles y electrodomésticos de mayor aceptación por parte de los consumidores



2.1.2. Preferencias del consumidor

Las preferencias de los consumidores tienen tres componentes principales, en primer lugar un componente cognoscitivo: la persuasión que tiene una persona acerca del objeto en cuestión, como su durabilidad o funcionalidad; en segundo lugar un componente afectivo: los sentimientos de una persona hacia el objeto, como “bueno” o “malo” y un tercer componente de comportamiento: la disposición de una persona para responder con su comportamiento al objeto.

Mientras en el ítem anterior (actitudes del consumidor), el componente de comportamiento jugaba un papel predominante, ya que este componente se refiere a las intenciones de compra del comprador y al comportamiento real de compra (la etapa en la cual se presenta la intención de compra se refiere a la predisposición del comprador potencial para tomar alguna iniciativa de compra antes de tomar la decisión real), al hablar de preferencias de los consumidores potenciales de muebles y electrodomésticos los componentes cognoscitivo y afectivo son determinantes al momento de elegir, ya sea de manera tangible o intangible.

El componente afectivo se refiere al gusto y preferencia del consumidor por un objeto o fenómeno¹⁰. Algunas veces se denomina componente de sentimientos y se expresa por medio de afirmaciones como: “no me gusta el producto A”, “la publicidad de A es pobre” y “prefiero el producto A al producto B”. El componente cognoscitivo se refiere al conocimiento y la comprensión del consumidor potencial acerca de algún objeto o fenómeno¹¹. Algunas veces se conoce con el nombre de componente de creencia. Se expresa por medio de afirmaciones tales como: “creo que el producto A es...” o “se que el producto B podrá...”.

2.1.2.1. Principales distribuidores de muebles y electrodomésticos en Valledupar. En el mercado de muebles y electrodomésticos de Valledupar existen una gran variedad de distribuidores que comercializan este tipo de producto, desde grandes empresas hasta las más modestas, con distintas modalidades de créditos y cobertura. Dentro de este tipo de empresas, Carco fue considerada por la población objetivo de la investigación, como la empresa que goza del mayor grado de preferencia con un 35.29%. Distribuidores como Socol Y Prohogar se sitúan detrás de Carco con un 15.69% y 10.78% respectivamente de las preferencias de los consumidores potenciales de la ciudad de Valledupar.

Otros distribuidores que gozan de algún grado de aceptación entre los consumidores potenciales son: Créditos del Valle, Muebles Jamar, Alfa y AO con un 8.82%, 8.82%, 4.90% y 4.90% respectivamente.

Como se puede apreciar, las diferencias entre las preferencias de los consumidores de muebles y electrodomésticos no son muy disímiles. Exceptuando a Carco, los resultados arrojados por la investigación no se distancian mucho entre si, convirtiendo a todos los distribuidores en fuertes competidores, pero con un objetivo común;

¹⁰ KINNEAR Thomas y TAYLOR James, Investigación de mercado, un enfoque aplicado, Mc Graw Hill, Pág. 228.

¹¹ Ibíd., Pág. 228.

derrotar a su mas fuerte rival, “Carco”. La totalidad de los resultados se pueden observar en el cuadro N° 3. Estos resultados son muy importantes, ya que en término de preferencias, las cuales están ligadas a componentes cognoscitivos y afectivos, permiten establecer el grado de participación de mercado que presenta cada empresa del sector de muebles y electrodomésticos, y la situación de Créditos del Valle con respecto a la competencia, con base en este ítem.

Créditos del Valle se encuentra según las preferencias de los consumidores potenciales disputando un cuarto lugar con Muebles Jamar, sin embargo esta competencia solo se da en el caso de los muebles que comercializan estos distribuidores, ya que Muebles Jamar no comercializa productos de línea blanca y línea marrón, lo que le otorga una ventaja comparativa a créditos del Valle, con relación a Muebles Jamar. En la figura N° 3, se puede observar el grado de participación en las preferencias de los consumidores de los distintos distribuidores.

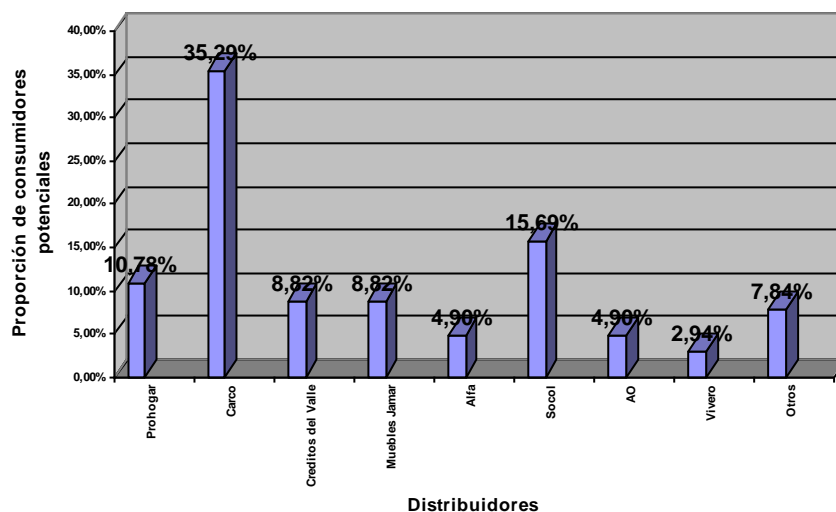
Las preferencias de los consumidores son claras, los distribuidores Carco y Socol lideran el mercado de muebles y electrodomésticos, ya que son los preferidos, pero ¿con qué frecuencia hacen sus compras en los distintos distribuidores de muebles y electrodomésticos estos consumidores? Este interrogante fue dilucidado, con la realización de esta investigación, encontrando que un 57,84% de los encuestados realiza compras de muebles o electrodomésticos una vez al año, mientras que un 16.67% aseguró que realizaba sus compras entre una y tres veces al año. Estos resultados demuestran que existe un amplio mercado para abordar, ya que más de la mitad de la población encuestada, realizan al menos una compra al año (ver cuadro N° 4).

Cuadro N° 3. Almacenes de muebles y electrodomésticos preferidos.

Distribuidores de muebles y electrodomésticos	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Prohogar	11	10,78%
Carco	36	35,29%
Mikro	2	1,96%
Créditos Disan	1	0,98%
Créditos del valle	9	8,82%
Muebles jamar	9	8,82%
Alfa	5	4,90%
Socol	16	15,69%
AO	5	4,90%
Credititulos	1	0,98%
Rayco	1	0,98%
Crediser	1	0,98%
Coldest	1	0,98%
Vivero	3	2,94%
Mi futuro	1	0,98%
TOTALES	102	100,00%

Fuente: Entrevista directa

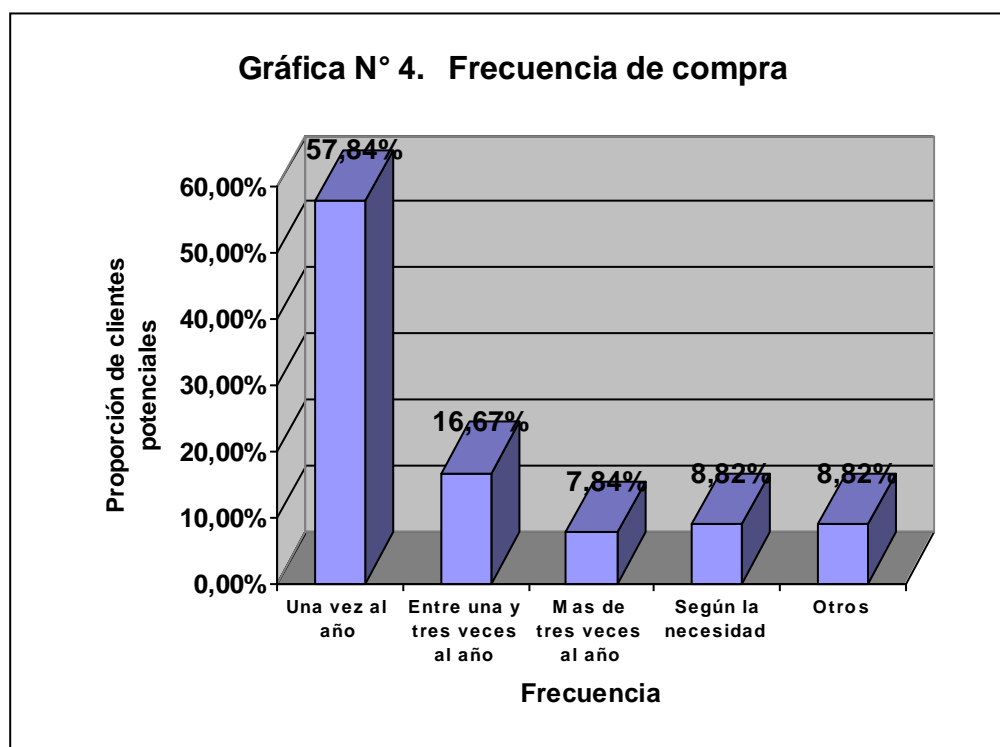
Gráfica N° 3. Distribuidores de muebles y electrodomésticos preferidos



Cuadro N° 4. Frecuencia de compras de los clientes potenciales de muebles y electrodomésticos.

Frecuencia de compra	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
una vez al año	59	57,84%
entre una y tres veces al año	17	16,67%
más de tres veces al año	8	7,84%
según la necesidad	9	8,82%
una vez cada dos años	4	3,92%
ninguno	1	0,98%
cada cuatro años	3	2,94%
según la capacidad de pago	1	0,98%
TOTALES	102	100,00%

Fuente: Entrevista Directa



Las expectativas de venta son halagadoras, ya que el mercado además de tener una rotación constante; siendo el tercer rubro de la economía colombiana en lo

que respecta al consumo masivo, también muestra una reactivación económica, jalonada por otros sectores de la economía.

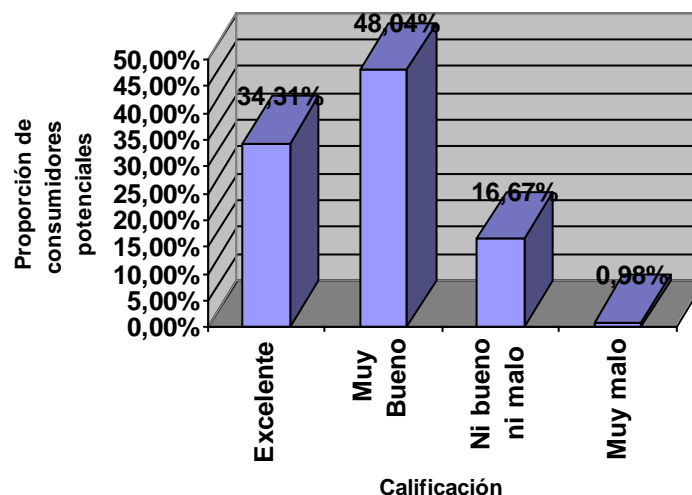
Los encuestados que aseguraron tener preferencia por alguno de los distribuidores de muebles y electrodomésticos que comercializan este tipo de productos en la ciudad de Valledupar, un 34.31% asevero que el servicio recibido al realizar su compra fue excelente, entre tanto un 48.04% de la población confirmó haber recibido un servicio muy bueno. El servicio recibido, es uno de los condicionantes más relevantes al momento de elegir entre uno y otro distribuidor, por lo que Créditos del Valle debe realizar los mayores esfuerzos para ofrecer a sus clientes un servicio de calidad, ya que la lealtad de los clientes depende considerablemente de este factor. Como se puede apreciar en el cuadro N° 5 los distribuidores se esmeran por ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, tan solo un 0.98% de los encuestados aseguró haber recibido un servicio muy malo o que no cubriera sus expectativas, entre tanto un 16,67% de la población aseveró que el servicio no era ni bueno ni malo.

La lealtad de los clientes a distribuidores como Carco y Socol, en gran medida se debe al servicio recibido por parte de estos distribuidores, lo que demuestra la importancia de un servicio de calidad en la percepción de los consumidores.

Cuadro N° 5. Preferencias

Fuente: E

Gráfica N° 5. Calificación del servicio de ventas



tribuidor de

relativa %
31%
04%
67%
8%
00%

2.1.2.2. Atributos preferidos en el servicio ofrecido por parte de los distribuidores de muebles y electrodomésticos de Valledupar. En el mercado en el que se desenvuelven este tipo de empresas, el servicio es un factor determinante al momento de hacer diferencia y lograr ventajas comparativas. En la actualidad, el servicio se ha convertido en el elemento esencial para el éxito o fracaso de muchas empresas. Antes las empresas orientaban básicamente sus objetivos a elevar la calidad física de los productos que ofrecían a sus clientes y a obtener un beneficio derivado de la operación del negocio, como alternativa para

asegurar su permanencia. Hoy día, cada vez resulta más difícil competir en el mercado. No es fácil tener un negocio que venda u ofrezca los mismos artículos que la competencia. Las empresas están obligadas a ofrecer constantemente un servicio acorde a las exigencias del mercado.

El mercado de muebles y electrodomésticos en Valledupar no es la excepción en lo que respecta a las observaciones hechas, las empresas realizan variadas acciones para atraer a los clientes. Para realizar un plan de mercadeo optimo, es necesario determinar las características que los clientes consideran debe poseer un almacén de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Valledupar.

Al entrevistar a los clientes de potenciales de este mercado, se logró comprobar que una de las características que esperan encontrar al realizar sus visitas a un distribuidor de muebles y electrodomésticos, es la economía que brinde, reflejada esta en los precios ofrecidos, los cuales según la opinión de la población entrevistada deben ser bajos. El 13.73% de los encuestados aseguró estar de acuerdo con esta premisa, ya que para ellos la economía es el renglón fundamental al momento de elegir entre uno u otro distribuidor. Otro factor que obtuvo gran aceptación por parte de los clientes potenciales, fue la garantía ofrecida por el distribuidor, con un 9.80% de la opinión de los encuestados. Este factor esta muy ligado al servicio ofrecido por este tipo de empresas, ya que la garantía esta implícita en el servicio. El servicio como característica intrínseca del negocio de venta de muebles y electrodomésticos, fue otro factor que gozó de gran aceptación por parte de los encuestados, ya que un 8.82% aseguró que esta era la principal característica al momento de elegir un distribuidor donde realizar sus compras (ver cuadro N° 6). En la grafica N° 6 se aprecia la distribución de las diferentes características observadas por los encuestados. Los resultados arrojados por la encuesta corroboran que el precio y el servicio son factores

fundamentales al momento de elegir en que almacén o distribuidor de muebles y electrodomésticos realizar sus compras.

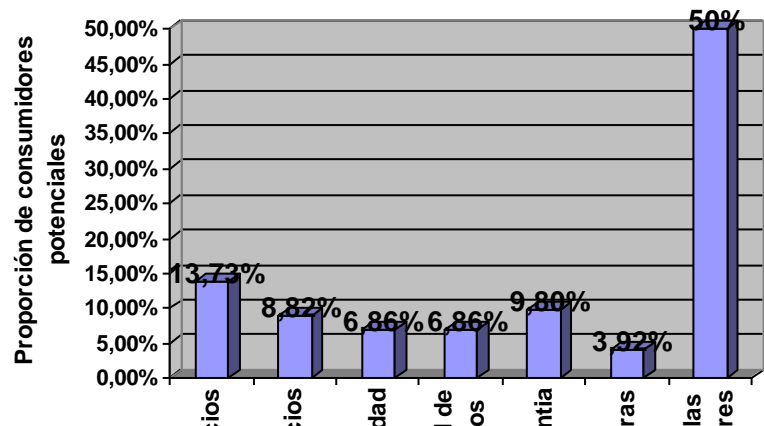
Para afianzar estos resultados, se indagó entre los encuestados, que tan decisivo era el precio al momento de elegir un distribuidor, para lo cual el 84.31% de los encuestados aseveró que si consideraba el precio como un factor decisivo al momento optar por realizar una compra (ver cuadro N° 7).

Cuadro N° 6. Principales características de los distribuidores de muebles y electrodomésticos según el cliente,

Características	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
bajos precios	14	13,73%
servicio	9	8,82%
responsabilidad	7	6,86%
instalaciones	0	0,00%
ubicación	0	0,00%
variedad de productos	7	6,86%
garantía	10	9,80%
ninguno	0	0,00%
todas las anteriores	51	50,00%
calidad	2	1,96%
facilidad de crédito	2	1,96%
TOTALES	102	100,00%

Fuente: Entrevista Directa

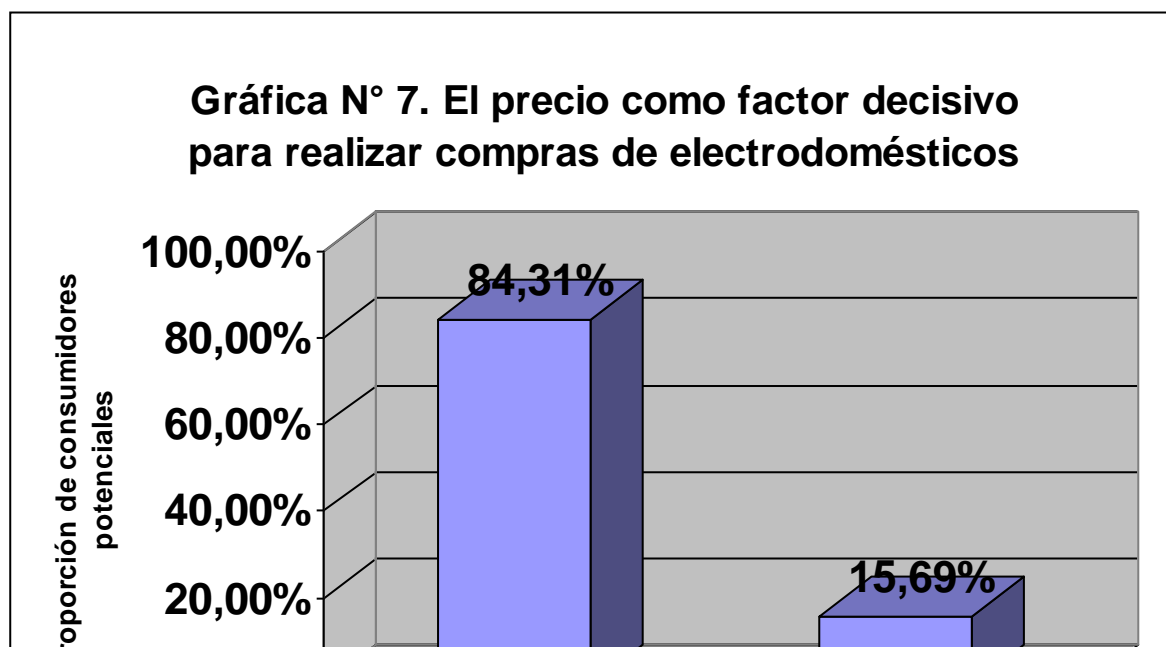
Gráfica N° 6. Principales características de los distribuidores de electrodomésticos según los clientes



Cuadro N° 7. El precio como factor decisivo al momento de elegir donde realizar la compra de electrodomésticos.

Respuesta positiva - negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
si	86	84,31%
no	16	15,69%
no sabe/no responde	0	0,00%
TOTALES	102	100,00%

Fuente: Entrevista Directa



En la gráfica N° 7 se puede observar el gran peso del factor precio en la opinión de los encuestados, como factor decisivo al momento de elegir.

Igualmente una proporción menor de la población, 15.69% aseguró que el precio no incidía al momento de elegir un distribuidor de muebles y electrodomésticos.

La calidad de los productos y el servicio fueron otros factores que en su conjunto gozaron de gran aceptación por parte de los encuestados, ya que el 93.14% de los mismos confirmó sus preferencias hacia un distribuidor de muebles y electrodomésticos que ofrezca productos y servicios de gran calidad, ya que consideran que estos factores son imprescindibles al momento de ofrecer este tipo de productos en el mercado.

Cuadro N° 8. La calidad de los productos y el servicio como factores decisivos al momento de elegir donde realizar la compra de electrodomésticos.

Respuesta positiva - negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
si	95	93,14%
no	5	4,90%
no sabe/no responde	2	1,96%
TOTALES	102	100,00%

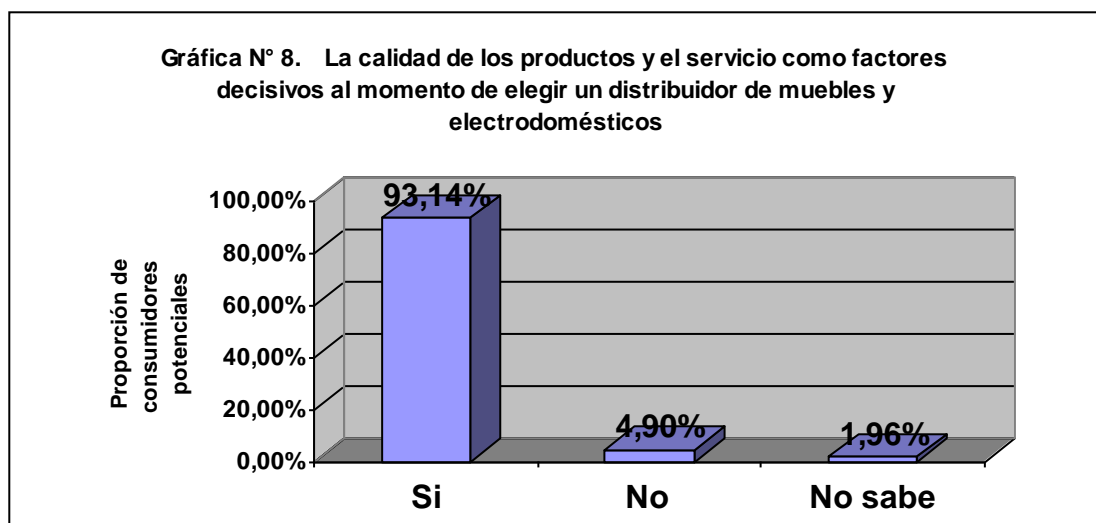
Fuente: Entrevista Directa

Tan solo un 4.90% de los encuestados aseguró no considerar estos factores como necesarios al momento de elegir un distribuidor para realizar sus compras de electrodomésticos (Ver cuadro N° 8).

El mejoramiento de la satisfacción del consumidor de muebles y electrodomésticos, a través de la calidad de productos y la calidad en servicios, incluyendo todo lo que esto implica, son prioridades como nunca antes, de ahí la importancia dada a estos factores en esta investigación, ya que para Créditos del Valle será fundamental contar con toda esta información para formular sus estrategias de mercadeo.

La preocupación por estas materias es un rasgo común en prácticamente todas las economías que se preparan conscientemente en favor de sus consumidores y cumpliendo las demandas y exigencias de los nuevos mercados. La globalización y los nuevos pensamientos en el ámbito económico tienen inevitables consecuencias en el mundo empresarial, en los mercados y en el consumidor, estos factores hacen cada vez más competitivo los escenarios.

Los resultados se pueden observar en la gráfica N° 8, en la cual se presenta la distribución de la respuesta obtenida.



Al profundizar sobre el tema, se pudo establecer que la mayoría de encuestados están dispuestos a pagar un mayor precio, si a cambio reciben un servicio de alta calidad (ver cuadro N° 9). Estos datos demuestran que la calidad del servicio es determinante en la intención de compra de los consumidores potenciales, los cuales esperan recibir un servicio de gran calidad. Solo un 11.76% de los encuestados consideró que la calidad del servicio no influye en su decisión de compra, ya que consideran otros factores como el precio de los artículos como más determinantes al momento de sopesar los condicionantes de su compra. En el cuadro N° 9 se pueden observar los resultados obtenidos con respecto a este ítem, al igual que en la gráfica N° 9.

Cuadro N° 9. Disposición a pagar un mayor precio por un servicio de alta calidad, por parte de los clientes potenciales.

Respuesta positiva - negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
si	86	84,31%
no	12	11,76%
no sabe/no responde	4	3,92%
TOTALES	102	100,00%

Fuente: Entrevista Directa



2.2. CRÉDITOS DEL VALLE DENTRO DEL MERCADO DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS EN VALLEDUPAR.

2.2.1. Conocimiento de créditos del valle por parte del consumidor.

Una de las etapas que revista gran relevancia para al estudio del mercado de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Valledupar, es aquella que permite analizar el conocimiento que la población objeto de investigación tiene de Créditos del Valle como distribuidor de dichos artículos en la ciudad de Valledupar.

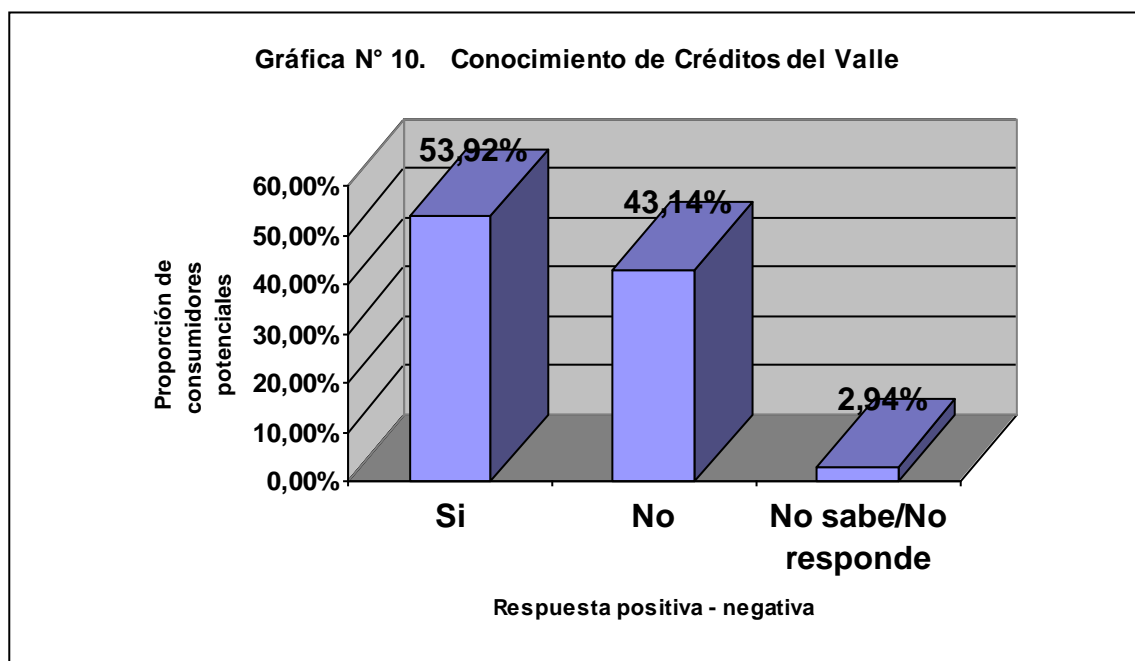
Al preguntar a los encuestados si conocían, o habían oído mencionar a Créditos del Valle, como empresa distribuidora de muebles y electrodomésticos, el 53.92% de la población, aseguró conocer o haber oído mencionar a Créditos del Valle, mientras que un 43.14% afirmó que no conocía ni había escuchado mencionar a Créditos del Valle como una empresa distribuidora de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Valledupar.

Cuadro N° 10. Conocimiento de Créditos del Valle

Respuesta Positiva - Negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
si	55	53,92%
no	44	43,14%
no sabe/no responde	3	2,94%
TOTALES	102	100,00%

Fuente: Entrevista directa.

Es claro que Créditos del Valle no goza de un amplio conocimiento en la ciudad de Valledupar, aunque el 53.92% de los encuestados halla asegurado conocer la empresa. Este fenómeno puede deberse a la escasa inversión realizada por la empresa para lograr posicionar la empresa y ofrecer sus productos.



Créditos del Valle sólo emplea a sus vendedores, como mecanismo para promocionar la empresa y los planes que ofrecen para la comercialización de los productos que ofrecen. La falta de publicidad y promoción puede ser un condicionante para los resultados obtenidos por la empresa, en lo que respecta al grado de conocimiento que tienen los clientes potenciales de Créditos del Valle (Ver cuadro N° 10).

Créditos del Valle solo empleo los medios de comunicación para promocionar la empresa en sus primeros años de funcionamiento, sin embargo, obvió el empleo de este tipo de mecanismos de promoción en los últimos años (2000 – 2004).

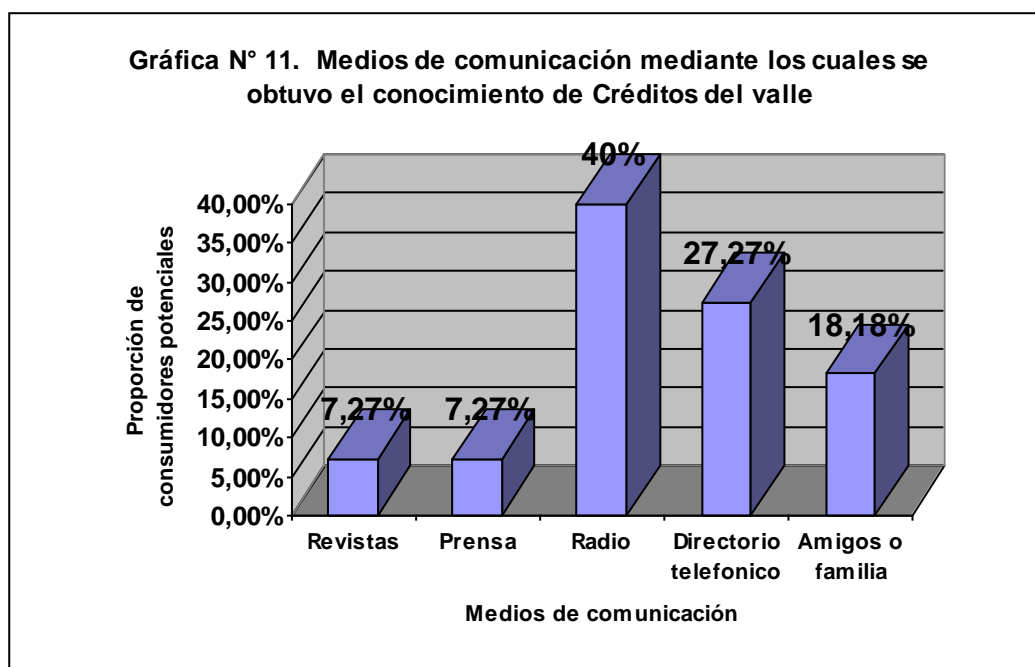
Atendiendo que un 53.92% de los encuestados aseguró conocer a Créditos del Valle, fue necesario averiguar como, o mediante que medio obtuvieron el conocimiento de la existencia de dicha empresa, para lo cual se realizó la siguiente pregunta: ¿De las siguientes formas o medios de comunicación cómo se enteró de la existencia de créditos del Valle?

El 40% de los encuestados que afirmó conocer a Créditos del Valle, aseguro haber adquirido el conocimiento de la existencia de esta empresa, por medio de la radio, mientras que un 27.27% aseveró haber obtenido el conocimiento por medio de las páginas amarillas del directorio telefónico, como se puede observar en el cuadro N° 11.

Cuadro N° 11. Medios de comunicación mediante los cuales se adquirió el conocimiento de Créditos del Valle.

Medios de Comunicación	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Revistas	4	7,27%
Prensa	4	7,27%
Radio	22	40,00%
Directorio telefónico	15	27,27%
Amigos o familia	10	18,18%
TOTALES	55	100,00%

Fuente: Entrevista directa.



A los encuestados que aseguraron conocer a créditos del valle por cualquiera de los medios de comunicación descritos se les pregunto si alguna vez habían adquirido algún mueble o electrodoméstico en Créditos del Valle, para lo cual un 81,18% de los encuestados afirmó no haber adquirido algún artículo en esta empresa, mientras que un 18,18 % de los mismos aseveró haber adquirido algún mueble o electrodoméstico en Créditos del Valle.

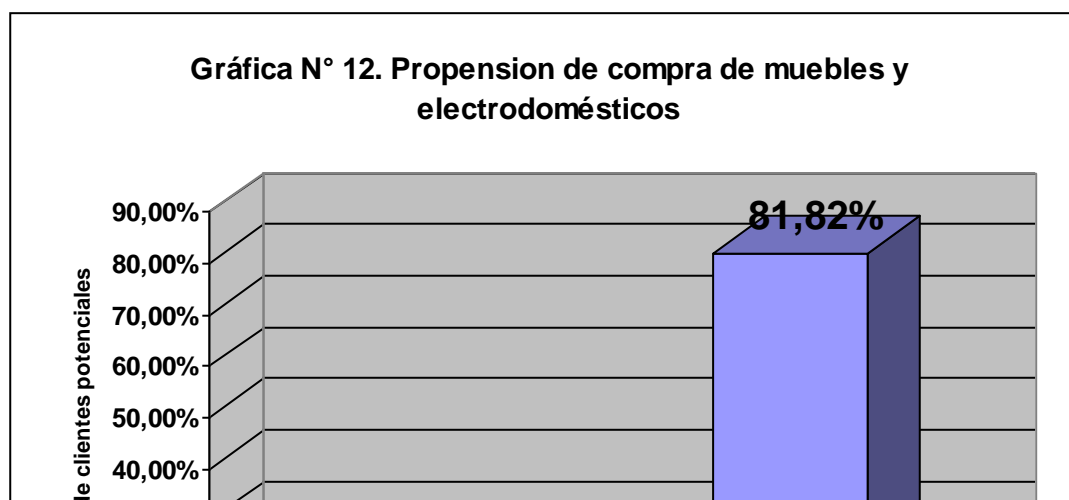
Cuadro N° 12. Propensión de compra de muebles y electrodomésticos en Créditos del Valle

Respuesta positiva - negativa	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
si	10	18,18%
no	45	81,82%
no sabe/no responde	0	0,00%
TOTALES	55	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Esta información es muy importante, ya que permite conocer la inclinación de los clientes potenciales, en lo que respecta a la realización de compras de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Valledupar.

Estos datos se relacionan con los obtenidos en el cuadro N° 3, en donde se demuestra que las preferencias de los encuestados, donde Créditos del Valle goza de las preferencias del 8.82% de la población objeto.



2.2.2 Características del servicio ofrecido

Con relación a los servicios ofrecidos por la empresa, el 60% de los encuestados que aseguraron haber adquirido algún mueble o electrodoméstico en Créditos del Valle calificó el servicio ofrecido por parte de los empleados de la empresa, como excelente, mientras que un 20% de los mismos aseveró que el servicio recibido fue muy bueno. Entre tanto una proporción igual a la anterior (20%), confirmó que el servicio recibido de créditos del valle era bueno.

Cuadro N° 13. Calificación del servicio de Créditos del Valle

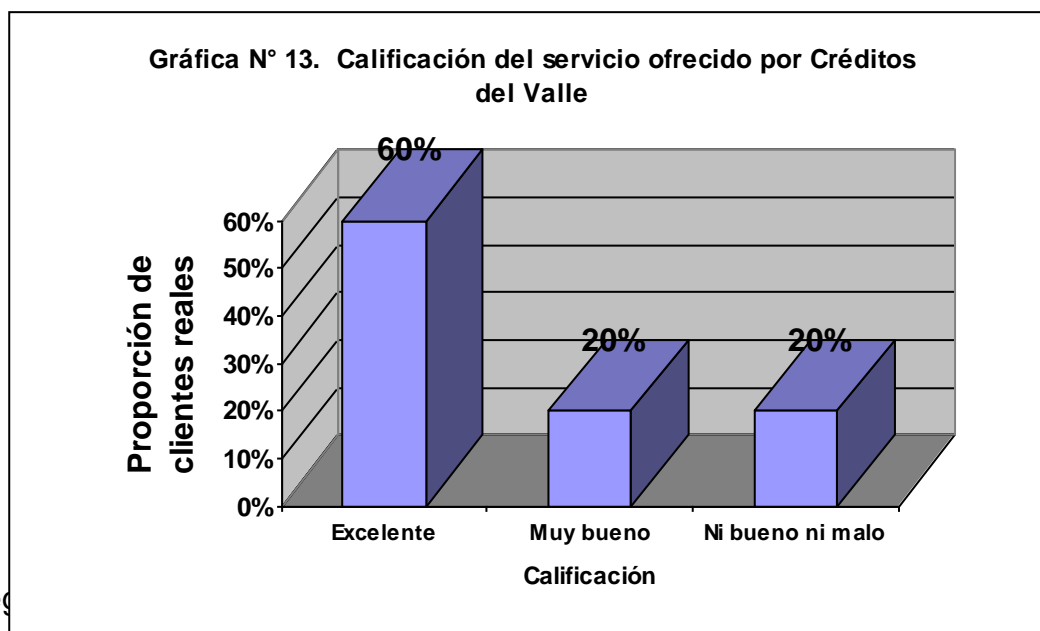
Opciones	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
excelente	6	60,00%
muy bueno	2	20,00%
ni bueno ni malo	2	20,00%
muy malo	0	0,00%

extremadamente malo	0	0,00%
TOTALES	10	100,00%

Fuente: Entrevista directa

La excelencia con la que miden la asistencia ofrecida por Créditos del Valle, es una ventaja competitiva que la empresa no ha sabido aprovechar, ya que no ha puesto al conocimiento del público las particulares del servicio brindado a sus clientes, el cual es crucial al momento de realizar una compra y convertirse en un cliente fiel.

Créditos del Valle ofrece muchas otras ventajas a sus clientes, además del servicio ofrecido, dentro de las cuales el precio y los planes de crédito forman parte integral de los beneficios recibidos al acceder a los productos ofrecidos por esta empresa.

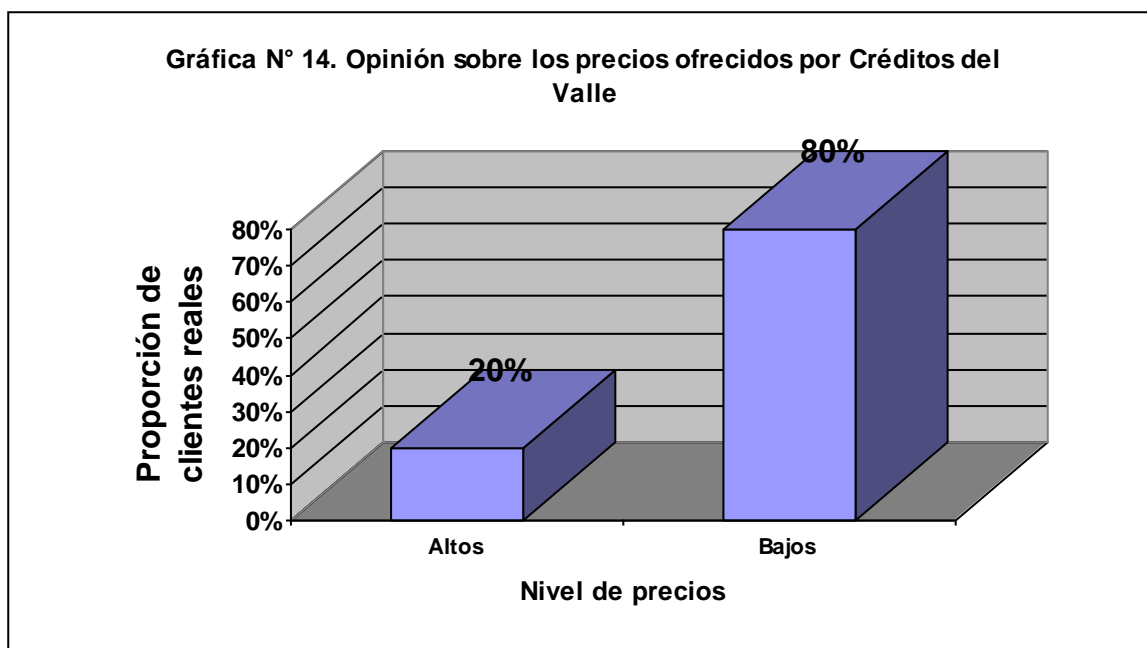


Según la encuesta realizada a los clientes de Créditos del Valle, el precio fue uno de los condicionantes que mas incidió en su postura de realizar sus compras en este almacén, ya que un 80% aseveró que los precios ofrecidos son realmente bajos en comparación con otros distribuidores (ver cuadro y gráfica N° 14)

Cuadro. N° 14 Precios ofrecidos por Créditos del Valle

Nivel de precios	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Demasiado altos	0	0,00%
Altos	2	20,00%
Bajos	8	80,00%
Muy bajos	0	0,00%
TOTALES	10	100,00%

Fuente: Entrevista directa



En lo que se refiere a los planes de crédito ofrecidos por la empresa, un 40% de los encuestados que realizaron alguna vez compras en Créditos del Valle, certificaron que estos planes eran excelentes mientras que una proporción del 20% aseveró que los planes de crédito a los cuales accedieron eran muy buenos,

al mismo tiempo un 40% confirmó que los planes aludidos eran buenos (ver cuadro N ° 15).

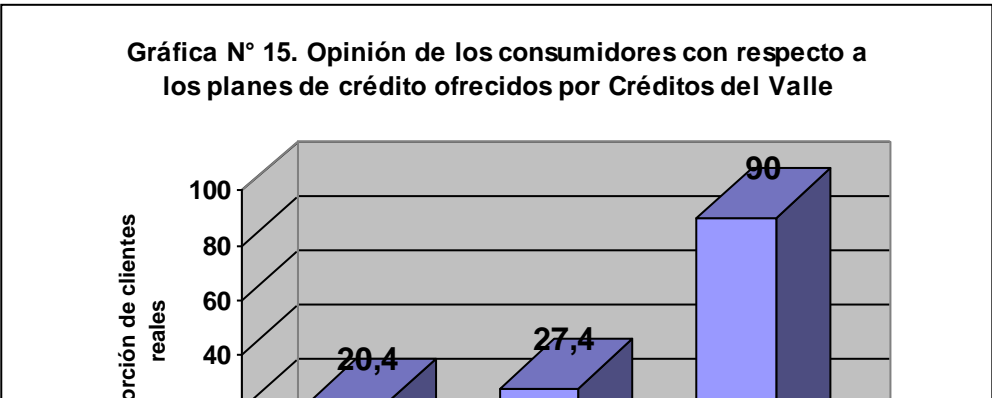
Cuadro N° 15. Calificación de los planes de crédito ofrecidos por Créditos del Valle

Calificación	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
excelentes	4	40,00%
muy buenos	2	20,00%
buenos	4	40,00%
malos	0	0,00%
muy malos	0	0,00%
extremadamente malos	0	0,00%
TOTALES	10	100,00%

Fuente: Entrevista directa

No se presentaron respuestas negativas con respecto a los planes de crédito ofrecidos por Créditos del Valle, lo que demuestra que la empresa ofrece grandes ventajas a sus clientes, tanto en precio como en planes de crédito.

Nuevamente surge la pregunta ¿Por qué las escasas ventas en los últimos periodos? Si los precios son asequibles, los planes de crédito llamativos, el servicio excelente, entonces ¿cuál es el problema?



2.2.3 Principales ventajas de Créditos del Valle

Con el fin de resolver dicho interrogante, se preguntó a los encuestados, cual consideraban era la principal ventaja de la empresa, para lo cual un 40% confirmó que los precios son preponderantes al momento de elegir, mientras que los planes de crédito y la calidad de los productos gozaron de la aceptación de los consumidores con un 30% y un 30% respectivamente (ver cuadro N° 16).

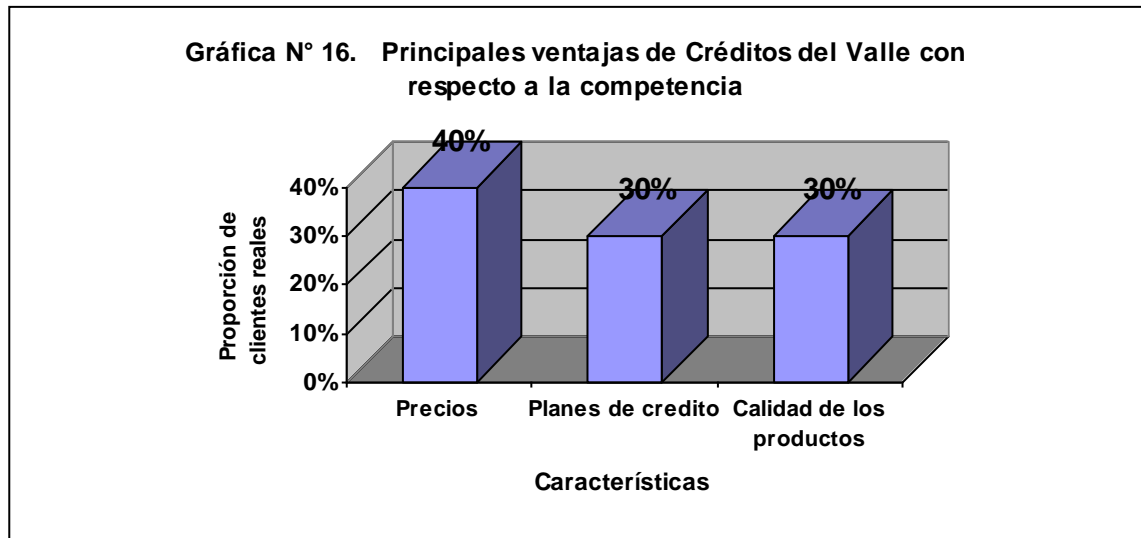
Cuadro N° 16. Principales ventajas de Créditos del Valle con respecto a la competencia

Opciones	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
precios	4	40,00%
servicio	0	0,00%
planes de crédito	3	30,00%
variedad de artículos	0	0,00%
calidad de los productos	3	30,00%
localización	0	0,00%
cobertura	0	0,00%
TOTALES	10	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Llama la atención que factores como la localización, cobertura, variedad de productos y el servicio no fueron tenidos en cuenta al momento de determinar las

principales ventajas de Créditos del Valle según los consumidores de muebles y electrodomésticos que realizaron alguna vez compras en la empresa.



Créditos del Valle debe prestar especial atención a factores como la localización del negocio, la publicidad y promoción de la empresa y a la cobertura de la misma, ya que el desconocimiento que muchos de los clientes potenciales tienen de ella, ha incidido ostensiblemente en la disminución de las ventas de la empresa y la participación en el mercado.

2.2.4 Características de los consumidores potenciales

Con el fin de conocer un poco más afondo a los consumidores potenciales de muebles y electrodomésticos de la ciudad de Valledupar, se realizó un pequeño sondeo sobre las principales características que enmarcan a los mismos dentro de uno u otro segmento según las diferentes clasificaciones propuestas en las preguntas realizadas.

Al preguntar a los encuestados sobre el numero de integrantes de sus familias, el 23.53% aseguro contar con un grupo familiar compuesto por seis o mas personas, mientras que un 19.61% de la población objeto confirmo que su familia constaba de tres miembros. Igualmente un 17.65% y un 15.69% de los encuestados aseveró que su familia se encontraba compuesta por cinco y cuatro integrantes respectivamente.

Cuadro N° 17. Número de miembros de las familias de los consumidores potenciales

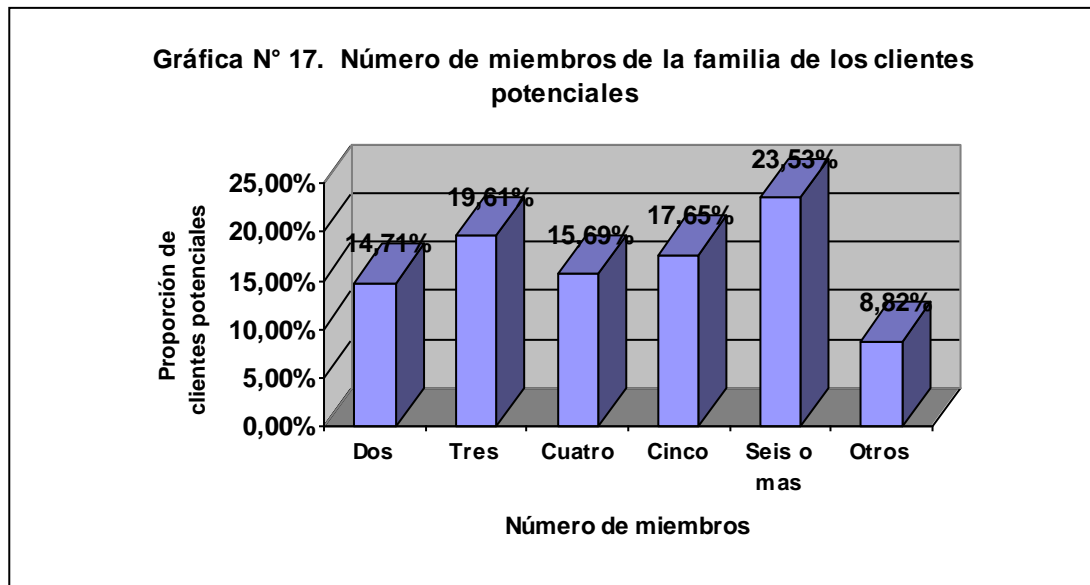
Opciones	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
ninguno	2	1,96%
uno	4	3,92%
dos	15	14,71%
tres	20	19,61%
cuatro	16	15,69%
cinco	18	17,65%
seis o más	24	23,53%
no responde	3	2,94%
TOTALES	102	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Es claro que las familias más numerosas (cuatro o más miembros), son los mayores compradores de muebles y electrodomésticos, con un 56,87% de los encuestados, mientras que un 40.2% de la población objeto se encuentra conformada por familias de tres o menos miembros.

La proporción presentada no se encuentra ampliamente diferenciada, lo que quiere decir que la empresa debe atacar todos los segmentos la población, pero realizando un énfasis especial sobre las familias compuestas de seis o más miembros, ya que son los que presentan una mayor tendencia de compra de muebles y electrodomésticos.

La distribución de la población según el número de miembros que conforman las diferentes familias se presenta en la gráfica N° 17.



En lo que respecta al estado civil de los encuestados, se logro determinar que el 54.90% de los mismos se encuentra casado, entre tanto un 25.49% confirmó encontrarse soltero. Al mismo tiempo se pudo establecer que un 11.76% de la población objeto se encuentra separada (ver cuadro N° 18).

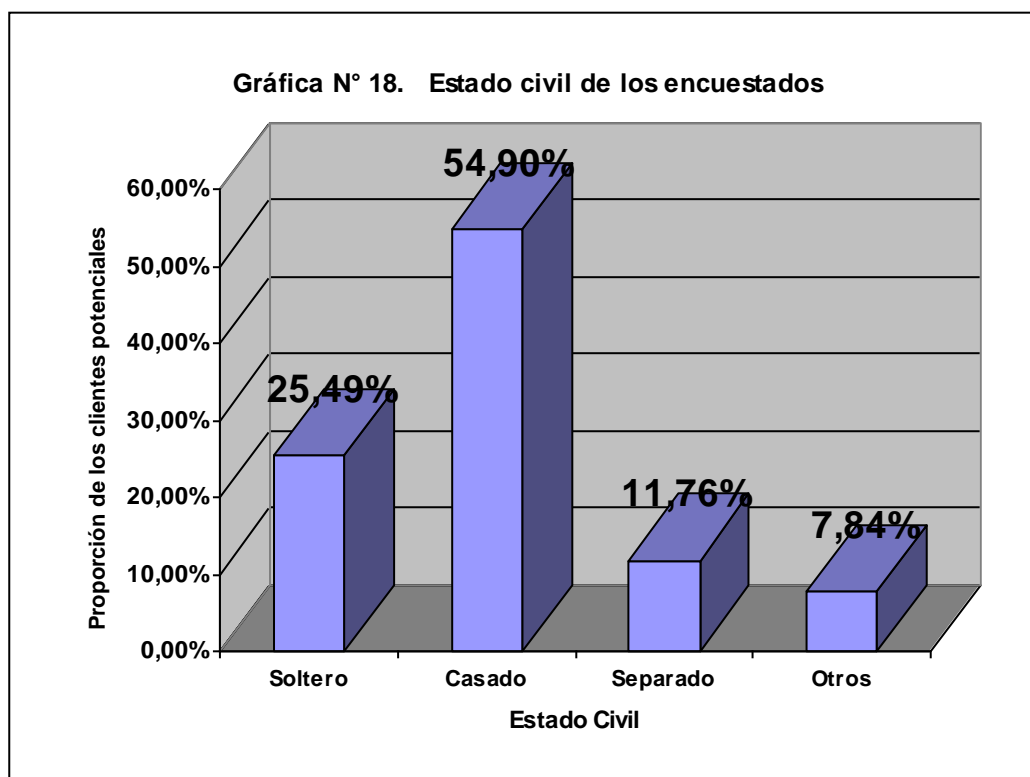
Estos resultados son muy importantes, ya que permiten a la empresa contar con información de gran relevancia para la programación de los planes de mercadotecnia, ya se podrá segmentar la población según los objetivos de comercialización de la empresa.

Cuadro N° 18. Estado civil de los consumidores potenciales

Opciones	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
soltero	26	25,49%
casado	56	54,90%
divorciado	3	2,94%
separado	12	11,76%
viudo	1	0,98%
unión libre	4	3,92%
no responde	0	0,00%
TOTALES	102	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Las diferentes categorizaciones de la población objetivo, según su estado civil, se presenta en la siguiente gráfica (N° 18).



Otro aspecto muy importante para el análisis de la población objetivo, era el ingreso mensual obtenido por los mismos, ya que de esta forma se logró establecer el nivel de salarios de los segmentos de la población que realizan compras de muebles y electrodomésticos.

Con relación a este ítem, se pudo comprobar que un 37.25% de los encuestados tiene un ingreso mensual de entre \$500.001 a \$1.000.000 de pesos, mientras que el 27.45% aseguró tener ingresos mensuales del orden de \$1.000.001 a \$2.000.000 pesos. Entre tanto el 20.59% y 9.80% de la población objeto aseguró que sus ingresos se encontraban alrededor de \$500.000 y \$2.000.001 a \$3.000.000 pesos al mes (ver cuadro N° 19 y gráfica N° 19).

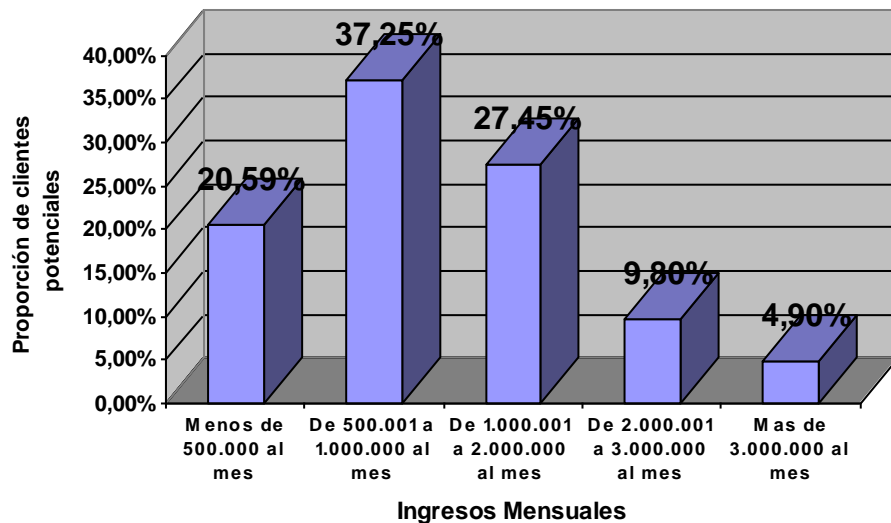
Cuadro N° 19. Ingreso mensual de la familia de los consumidores potenciales

Opciones	Totales	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
menos de 500.000 al mes	21	20,59%
de 500.001 a 1.000.000 al mes	38	37,25%
de 1.000.001 a 2.000.000 al mes	28	27,45%
de 2.000.001 a 3.000.000 al mes	10	9,80%
mas de 3.000.000 al mes	5	4,90%
TOTALES	102	100,00%

Fuente: Entrevista directa

Con estos elementos se podría establecer que Créditos del Valle debería establecer mayor énfasis en la población compuesta por seis o más miembros dentro del grupo familiar, de estado civil casado y con ingresos que van desde \$500.001 a \$1.000.000 pesos mensuales.

Gráfica N° 19. Ingreso mensual promedio de los encuestados



2.3. DEFINICIÓN DEL MERCADO

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el mercado en el cual se desenvuelve Créditos del valle, es el conjunto de compradores de muebles y electrodomésticos de la ciudad de Valledupar y su marco de influencia, entendiendo como a tales todas las personas u organizaciones que tienen o pueden tener interés en estos productos. Créditos del Valle se propone crear intercambios que satisfagan tanto las necesidades de los consumidores como las de los proveedores. Para alcanzar este fin, la empresa ha determinado junto a las características del mercado de muebles y electrodomésticos, la demanda de los productos que los consumidores están dispuestos a adquirir.

La demanda en el mercado, de los principales productos distribuidos por Créditos el Valle, es la que a continuación se presenta:

Cuadro N° 20. Demanda de muebles y electrodomésticos en Valledupar

PRODUCTOS	DEMANDA PROMEDIO ANUAL
NEVERAS	4380
LAVADORAS	2028
ESTUFAS, HORNOS, CUBIERTAS, CAMPANAS	2160
CALENTADORES DE PASO	60
ACONDICIONADORES DE AIRE	756
JUEGOS DE SALA	948
JUEGOS DE COMEDOR	1140
JUEGOS DE CUARTO	1236
VITRINAS, CONGELADORES, BOTELLEROS	636
COLCHONES	3156
TELEVISORES	1752
EQUIPOS DE SONIDO	3540
VHS, DVD	1836

Fuente: Empresas distribuidoras de muebles y electrodomésticos de Valledupar.

El nivel de la demanda y, por tanto, el tamaño del mercado dependen de diversos factores. Los más importantes son el precio y el número de personas o empresas que están interesadas en este producto y disponen de los recursos necesarios para adquirirlo.

El mercado en el que se desenvuelve Créditos del Valle, se clasifica de la siguiente manera:

- Según lo comercializado: Mercado de productos de consumo.
- Según los grupos demográficos: Mercado Adulto.
- Según el ámbito geográfico: Mercado regional.
- Según la novedad del producto: Mercado de primera mano.

2.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Segmentar es subdiferenciar un mercado en subgrupos homogéneos de clientes (consumidores / compradores / usuarios) que merezcan o exijan políticas de mercadeo diferentes, en función de su necesidad común.

Entre los factores que han determinado el desarrollo de la segmentación de mercados que aplicará Créditos del Valle, destacan los cambios sociales que afectan a los consumidores, la evolución tecnológica y la necesidad de la empresa de diferenciar los propios.

La técnica de segmentación de mercados ha supuesto para la Créditos del Valle una serie de ventajas importantes:

- Reconocer la importancia de los diferentes segmentos del mercado de muebles y electrodomésticos y las posibilidades de la empresa en cada uno de ellos.
- Detectar y analizar las oportunidades que ofrece el mercado de muebles y electrodomésticos, evaluando el grado en que las necesidades de cada segmento están cubiertas con los productos y servicios existentes.

- Adecuar los productos y las políticas de marketing a los gustos y preferencias de cada subgrupo.
- Preparar estrategias y presupuestos basados en una información fidedigna de las características de cada segmento específico, y realizar previsiones con más fundamento. Asignar adecuadamente los recursos, de acuerdo con la importancia de cada segmento y los objetivos que persigue la empresa con ellos.
- Poder compaginar adecuadamente los mensajes publicitarios y los medios utilizados a las características y hábitos de cada segmento.
- Organizar mejor la red de distribución y los puntos de venta de la empresa, según las peculiaridades de cada segmento y sus características de consumo.

Para desarrollar la estrategia de segmentación que aplicara Créditos del Valle, se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

En el momento de tomar una decisión respecto a qué estrategia escoger, la dirección de marketing se encuentra con factores condicionantes que reducirán el campo de elección.

a) Recursos de la empresa.

Créditos del Valle cuenta con pocos recursos económicos, por lo que se ve obligada a utilizar una estrategia diferenciada.

b) Homogeneidad del producto.

Si el producto o servicio a comercializar no presenta características especiales, la estrategia adecuada será la indiferenciada; por el contrario, en los productos o servicios con diferencias muy grandes, lo oportuno será aplicar una estrategia de diferenciación o de concentración que aproveche estas peculiaridades, como es el caso de Créditos del Valle, ya que la amplia gama de artículos electrodomésticos,

precios y segmentos a los que están guiados, obliga el empleo de una estrategia de este tipo.

c) Ciclo de vida del producto.

Para los productos cuyo ciclo de vida se encuentra en la etapa de lanzamiento, la estrategia de marketing adecuada suele ser la indiferenciada; mientras que la de concentración o la diferenciada es óptima para los que están en su fase de declive.

d) Homogeneidad del mercado.

En los mercados homogéneos (consumidores con características y necesidades semejantes), es recomendable la aplicación de una estrategia de marketing indiferenciada.

e) Estrategias de la competencia.

Las estrategias de marketing utilizadas por la competencia fueron tenidas en cuenta a la hora de determinar la de Créditos del Valle.

2.4.1 Criterios de segmentación. Para realizar la segmentación de mercado de la empresa, se tuvo en cuenta los siguientes criterios

2.4.1.1 Criterios generales. Según los criterios generales, independientes del mueble o electrodoméstico y del comportamiento del consumidor, la segmentación se divide en: geográfica, demográfica, psicográfica y socioeconómica.

a) Geográfica: variables establecidas son región, tamaño, densidad, clima.

b) Demográfica: variables como edad, sexo, tamaño familiar, estado civil, talla, peso, religión, nacionalidad.

c) Psicográfica: variables como estilo de vida, personalidad, clase social.

d) Socioeconómica: variables como ingresos, profesión, estudios.

2.4.1.2 Criterios específicos. Los criterios de segmentación específicos están en relación directa con el producto o servicio considerado y con el comportamiento del cliente. Son muchas y diversas las variables que se pueden tener en cuenta para segmentar el mercado, de acuerdo a criterios específicos, aunque los de mayor relevancia son el tipo de usuario, nivel de consumo, volumen de compra, motivación de compra y beneficio esperado del producto o servicio.

- a) La variable tipo de usuario se refiere a clasificar al consumidor en función del tiempo que lleva utilizando determinado producto o servicio. Los niveles o intervalos resultantes son: no usuario, ex-usuario, usuario en potencia, usuario por primera vez y usuario regular.
- b) La variable nivel o intensidad de uso de un producto puede establecer distintos intervalos equivalentes a la categoría del usuario como gran usuario o usuario ocasional.
- c) Volumen de compras: débil, medio y fuerte.
- d) Segmentación en función del beneficio o satisfacción que espera el consumidor. Se trata, pues, de diferenciar el mercado de muebles y electrodomésticos con base a los atributos o ventajas importantes que los consumidores buscan y esperan en los productos o servicios que adquieren y la importancia concedida a cada uno.

Atendiendo estos criterios y los condicionantes de la estrategia de segmentación, Créditos del Valle ha optado por implementar una estrategia diferenciadora, ya que el mercado de muebles y electrodomésticos es muy amplio para ser cubierto por una estrategia de cualquier otro tipo. Por ello se tomó la determinación de implementar una **estrategia diferenciadora** que se dirija a los distintos segmentos de mercado con diferentes productos para ofrecer a los consumidores variedad donde elegir.

La estrategia diferenciada consiste en dirigirse a los distintos segmentos de mercado con diferentes productos para ofrecer a los consumidores variedad donde elegir.

De esta manera Créditos del Valle ofrecerá a sus clientes una variedad de productos según los siguientes criterios:

- a) Localización geográfica: Departamento del Cesar y sur de la Guajira.
- b) Características personales de la población objeto: Los muebles y electrodomésticos que comercializa Créditos del Valle se orientan hacia una población adulta, con estabilidad laboral e ingresos suficientes para acceder a los planes de crédito.
- c) Comportamiento del Consumidor: Créditos del Valle tendrá especial énfasis en la promoción de muebles y electrodomésticos de diferentes marcas, pero especialmente en los artículos de línea blanca ofrecidos por Mabe Colombia y sus marcas de electrodomésticos afiliadas: Centrales, General Electric, Polarix, ya que gozan de la lealtad y preferencia de los clientes, siendo las marcas mas vendidas del mercado.

2.5 TIPO Y HÁBITOS DEL CONSUMIDOR

Créditos del Valle tendrá en cuenta al momento de capacitar a sus empleados y como política de mercadeo, el análisis del comportamiento del consumidor, según los siguientes factores o características que afectan su comportamiento.

Las características a tener en cuenta por la fuerza de ventas de la empresa y por todo su personal, son las siguientes:

- Culturales

- Sociales
- Personales
- Psicológicas

2.5.1 Factores culturales. Estos factores son los que ejercen mayor influencia en el comportamiento del consumidor y se pueden clasificar en cultura, subcultura y la clase social del comprador. La cultura es uno de los condicionantes más relevantes de los anhelos y conductas del consumidor. La sociedad se desarrolla con base en valores, percepciones, deseos y comportamientos. La cultura hace que un comprador de Valledupar tenga una tendencia a comprar un acordeón para interpretar la música de la región, en vez de comprar un violín o un saxofón. Para Créditos del valle el estudio de la cultura de los consumidores de la región será fundamental para planificar las ventas de sus artículos, ya que es necesario estar atentos a los cambios culturales que se presentan en el entorno y que lleven a los consumidores a elegir entre diferentes bienes. Por ejemplo, la tendencia actual de proteger el medio ambiente, condiciona a los consumidores a adquirir artículos electrodomésticos y muebles que se elaboren con prácticas de manufacturas limpias que no deterioren el ambiente. Igualmente la subcultura, la cual es una sección de la cultura general, esta compuesta por un grupo de personas que comparten sistemas de valores, experiencias, situaciones y vivencias comunes que precondicionan sus actuaciones. La clase social se determina por una combinación de factores como son la ocupación, el ingreso, la riqueza, la educación, etc. Las clases sociales exhiben preferencias claras por productos y marcas. De esta manera Créditos del Valle debe desarrollar diferentes estrategias que le permitan ofrecer diferentes marcas y productos, según las preferencias de los consumidores de las distintas clases sociales.

2.5.2 Factores sociales. Existen factores sociales como los grupos de referencia, la familia y la actividad y nivel social, que ejercen influencia sobre el comportamiento de los consumidores. Los grupos de referencia ejercen gran

influencia sobre la decisión de compra, ya que dan forma a las actitudes y el comportamiento de las personas. Por ejemplo un joven que practique fútbol y quisiera algún día, estar en las filas del Arsenal o el Inter de Milán, se identifica con ese grupo, aunque no existe ningún contacto entre el muchacho y estos equipos. Créditos el Valle implementara distintas promociones en las cuales se tendrá en cuenta los diferentes grupos de referencia a los cuales puedan pertenecer los consumidores.

2.5.3 Factores personales. Estos factores también ejercen gran influencia sobre las decisiones de compra de los consumidores. Los principales factores personales que influyen en la decisión de compra son: la edad, la ocupación, la situación económica, el estilo de vida, la personalidad y el concepto de si mismo. Los hábitos de compra van cambiando con la edad, ya que las personas maduran con el tiempo. La ocupación también dictamina los hábitos de compra de los consumidores, ya que según la labor desempeñada por los mismos, un cliente que trabaje como oficinista puede elegir comprar un escritorio para su oficina, mientras que una persona que trabaje en una televisora, preferirá adquirir una videocámara o un televisor. La situación económica predispone al comprador a adquirir una marca más costosa o menos costosas, según sean sus ingresos o ahorros. Al diseñar la estrategia de venta, Créditos del Valle debe realizar un especial énfasis en estos condicionantes, ya que mediante ellos se puede lograr influir en la decisión de compra de los consumidores.

2.5.4 Factores psicológicos. Las personas también se ven influenciadas a realizar sus compras según factores de carácter psicológico como la motivación, la percepción, el aprendizaje, las creencias y actitudes. Las personas tienen muchas necesidades, algunas fisiológicas, otras de seguridad, sociales, de estima o de autorrealización. Estas necesidades se convierten en un motivo cuando llegan a un determinado grado de intensidad. Un motivo es una necesidad lo bastante apremiante para llevar a las personas a tratar de satisfacerla. Créditos del Valle

debe tener muy en cuenta que debe tratar de crear una necesidad en sus compradores para influenciar su decisión de compra. La percepción esta muy ligada a la motivación, ya que una persona motivada esta dispuesta a actuar, y esto dependerá de cómo perciba la situación. Por esta razón los asesores de venta de Créditos del Valle deben establecer conductas apropiadas de venta para influir en la percepción de los compradores. Siguiendo con este proceso, las personas luego de actuar, aprenden. Si la experiencia de compra es gratificante para los compradores de Créditos del Valle, probablemente seguirá comprando artículos en el mismo lugar. Las personas luego de actuar y aprender, obtienen sus creencias y actitudes. Igualmente estas influyen el su comportamiento para comprar.

Como se puede apreciar claramente, existen múltiples características y fuerzas individuales que actúan en el comportamiento de los consumidores. La preferencia del consumidor dependerá de la compleja interactuación de factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Aunque el mercado no puede influir en todos estos factores, estos si pueden servir para identificar a los compradores interesados en adquirir algún mueble o electrodoméstico en Créditos del Valle y para dar forma a productos y promociones que sirvan para satisfacer sus necesidades.

2.6 ESTRATEGIAS DE VENTAS

2.6.1 Merchandising. La principal estrategia de ventas que implementara Créditos del Valle se basará en el merchandising o mercadeo en el punto de venta. El merchandising constituye un conjunto de técnicas para rentabilizar y gestionar al máximo el punto de venta; así pues, el *punto de venta* pasa a ser un elemento clave. Y dentro de él, lo que más va a importar será el *lineal* ("longitud de

exposición de los productos en un establecimiento"); la correcta gestión del lineal lo es casi todo en merchandising.

El producto ahora competirá por sí mismo y se luchará por colocarlo en un sitio preferente. Si se tiene en cuenta que un alto porcentaje de las compras se deciden en el punto de venta, la capacidad de atracción de un producto será clave a la hora de conseguir un mayor número de ventas, y parte de esa capacidad dependerá de su ubicación en el punto de venta.

Las principales funciones que se llevaran a cabo en el proceso de merchandising en Créditos del Valle se componen de los siguientes elementos:

- De negociación (u operacional): se desarrollan en el punto de venta y son responsabilidad del jefe de servicios; él y sus operarios deberán encargarse de la perfecta disposición del punto de venta en todo momento.
- De planificación: Desde los órganos centrales se encargan de estudiar las implantaciones, disposiciones, etc. de los puntos de venta. Se debe intentar disponer del punto de venta de manera que se optimicen los resultados y se atienda bien al cliente.

Las tareas del departamento de servicios de la empresa con respecto a las funciones de merchandising son las siguientes:

- Estudio de su mercado (clientes).
- Perfecto conocimiento del merchandising y sus avances.
- Definir las políticas de merchandising del establecimiento.
- Puesta en práctica del merchandising, especialmente la gestión del lineal.
- Conocimiento de los fabricantes, sus productos y sus políticas.

Los elementos del merchandising de presentación, son los siguientes:

- Ambiente del almacén.
- Trazados y disposición interna del establecimiento.
- Distribución del establecimiento.
- Selección, disposición y presentación de los muebles y electrodomésticos.

Todos estos elementos también podrían entrar en una definición de merchandising visual, pero aunque lo visual sea fundamental en términos de presentación, estímulos dirigidos a otros sentidos contribuyen también a crear un determinado ambiente y entorno de venta que influye en las percepciones de los clientes reales y potenciales de Créditos del Valle. Es por eso que se descarta emplear el término merchandising visual, porque merchandising de presentación permite englobar factores no visuales de suma importancia.

Para Créditos del Valle el merchandising proporcionara tres funciones básicas:

- Reforzar el posicionamiento de la empresa en su entorno competitivo:
En los últimos años, el diseño del almacén o punto de venta y todos aquellos elementos que contribuyen a crear un determinado ambiente de venta, han sido considerados como una poderosa arma con la que lograr una diferenciación de imagen, con la que obtener una imagen propia. En este sentido, el merchandising puede actuar como una herramienta básica, partiendo del conocimiento de las percepciones, actitudes y expectativas de los clientes, a través de la presentación más adecuada de los muebles y electrodomésticos y de su entorno (el almacén), para tratar de satisfacerlas.
- Provocar el interés: Fomentar la comparación y mover al cliente hacia un compromiso de compra: el merchandising debe ocuparse

específicamente del acto de compra y más concretamente del acto de compra dentro del punto de venta, para ello deberá hacer de esa acción algo atractivo, interesante, entretenido y efectivo.

- Coordinar y comunicar la estrategia: Global del surtido al grupo objetivo de clientes, asegurándose de que el mensaje final presentado sea compatible con las expectativas de éstos y contribuya a favorecer sus compras.

2.6.1.1 Disposición del punto de venta. La disposición del punto de venta dependerá de los siguientes factores:

2.6.1.1.1 Importancia del diseño del establecimiento. La disposición del establecimiento (entrada, muebles, pasillos, secciones, etc.) es un aspecto muy importante en la gestión comercial de todo tipo de establecimientos, pero cobra especial relevancia en los puntos de venta de un almacén de muebles y electrodomésticos. La disposición va a configurar de forma decisiva la imagen que reciben los clientes del punto de venta.

2.6.1.1.2 Situación de las secciones. El responsable del punto de venta deberá fijar, en un primer momento, la ubicación de las diferentes secciones, con lo cual el espacio comienza a distribuirse. Pero no sólo deberá preocuparse de su situación sino también de si las secciones guardan un orden lógico y racional que facilite la orientación y la compra de los clientes del establecimiento. Estas decisiones a tomar se complican con la presencia de diversas consideraciones:

- Muebles y electrodomésticos de atracción: Todo establecimiento tiene productos que son los más vendidos; éstos no deben situarse juntos, es recomendable que se coloquen distantes de forma que ayuden al cliente a recorrer la mayor superficie del establecimiento posible.

- Productos de compra racional o irracional: Cada uno requerirá un espacio adaptado; los de compra más reflexiva (electrodomésticos, por ejemplo) necesitan una zona sin agobios y amplia, que favorezca esa reflexión.
- Complementariedad: Hay que situar productos y secciones de manera que se vayan complementando.
- Manipulación de los productos: Habrá secciones de productos pesados o muy voluminosos, que requieran una colocación especial para comodidad del establecimiento (unas veces) y del consumidor (otras).

2.6.1.1.3 La circulación. En lo referente a la circulación, hablaremos de tres apartados: itinerario, velocidad y duración.

- El itinerario: depende de cuatro factores:
 - Puerta de entrada: el itinerario de un individuo en un punto de venta será distinto dependiendo de la situación de la puerta de entrada; si las puertas están a los lados, se hace un recorrido más diagonal y abarcando más secciones; la penetración por el centro es la que menos recorrido proporciona.
 - Disposición del mobiliario: distribuciones más comunes:
 - Colocación recta en parrilla: deja gran libertad a los clientes para elegir el circuito (aunque esto puede ser contraproducente porque puede que visiten poca extensión del establecimiento), el uso del espacio es más eficaz, su mantenimiento es más económico y facilita las compras de los clientes, que en poco tiempo se conocen la ubicación de cada sección.
 - Colocación de circulación aspirada o en espiga: los muebles se colocan de forma oblicua al circuito. Esta colocación guía el recorrido

del cliente y le permite visualizar varios electrodomésticos o muebles a la vez y diversos productos, fomentando la compra por impulso. Su principal desventaja es el desaprovechamiento del espacio.

- Colocación libre: no se sigue ninguna forma regular y se huye de las simetrías; permite dotar al establecimiento de un estilo peculiar, transmitiendo una imagen diferenciada respecto a la competencia. El principal inconveniente es que precisa muebles de fabricación por encargo y eso incrementa el costo; además, si se quieren hacer modificaciones el costo también se incrementa.

- Colocación de los productos: debemos tener en cuenta dos maneras de afrontar las compras:

- Compra como tarea: el cliente compra por necesidad e intenta invertir en ello el menor tiempo posible.

- Compra como placer: tiene en cuenta factores menos racionales, tales como la *atmósfera*. Se debe crear un ambiente adecuado en el almacén, para que el cliente lo sienta como agradable y se quede más tiempo; el cliente ya no quiere hacer compras monótonas y aburridas.

Habría que poner los productos básicos muy al alcance del consumidor y el resto de manera que el cliente recorra la mayor parte de superficie posible; al recorrer mucha superficie, necesitará una atmósfera agradable para prolongar su estancia y sentirse más predispuesto a comprar.

- Informaciones: guían al consumidor e influyen en el itinerario que siga; son rótulos, carteles, planos, paneles, flechas... Un

establecimiento que te permita una fácil orientación, porque la información sea la correcta, gozará de una buena imagen.

- **Velocidad de circulación:** También influirá en el circuito que realice el cliente dentro del establecimiento; elementos que influyen en la velocidad de circulación:

- Pasillos: Deben diseñarse para que la circulación sea fluida y se pueda acceder a todas las secciones. Debería pensarse, pues, que lo ideal son pasillos anchos, pero esto tiene sus inconvenientes: disminuyen los metros de lineal y se impide la visión total de los productos ante los que pasa el cliente. Por su parte el pasillo estrecho dificultará enormemente la circulación. Habrá que buscar un punto intermedio, una anchura óptima; se dice que ésta es la suma de tres carritos en un establecimiento en libre servicio - Ocurre algo similar con la longitud: a pasillos más largos, se recorre una parte mayor del lineal; con pasillos cortos hay mejor comunicación entre secciones. Debemos buscar también un punto medio, siempre teniendo en cuenta las dimensiones del establecimiento.

- Cuellos de botella: Se producen cuando un camino por el que circula un conjunto de clientes se hace más estrecho en su final, desemboca en pasillos sin salida o se cruza con pasillos transversales de circulación muy densa; también las secciones de venta tradicional y las cajas son considerados cuellos de botella; son puntos con estrangulamientos, aglomeraciones, y ello dificulta la velocidad de circulación, reflejando una mala gestión y ofreciendo mala imagen al cliente. Habrá que intentar evitar en la medida de lo posible esos cuellos de botella.

- Informaciones: También influyen en la velocidad de circulación; si son correctas pueden facilitar la velocidad de circulación.

- **Duración o tiempo de permanencia:** El tiempo depende de la longitud recorrida y la velocidad de circulación; normalmente a más tiempo de permanencia mayor cantidad de compras; pero no conviene que el cliente esté un tiempo excesivo porque tendrá que soportar colas, incomodidades, aglomeraciones, etc. y eso genera mal humor e insatisfacción con el establecimiento. La duración idónea es la que permite al cliente realizar sus compras y quedar satisfecho; para cada establecimiento será diferente.

2.6.2 Proceso de ventas. En Créditos del Valle se desarrollan las tareas necesarias para inculcar en los empleados encargados del área comercial un proceso sistemático que asegure las ventas de acuerdo a las políticas llevadas a cabo en la empresa. El proceso de ventas de Créditos del Valle será el siguiente:

- a) Conocer el producto. Los asesores comerciales deberán aprender todo sobre los diferentes productos y como servirle al cliente.
- b) Tantear las posibilidades. Se debe identificar a los consumidores cuyas necesidades pueda satisfacer, descubrir donde están y quienes son. Es imprescindible determinar si estos clientes están en capacidad o en condiciones de comprar.
- c) Acercamiento. Se debe Vender la idea de una entrevista antes de tratar el producto. Cada asesor de ventas de Créditos del Valle debe presentarse a sus clientes como un profesional eficiente.
- d) Detectar necesidades. El asesor de ventas de Créditos del Valle debe dejar que sea el cliente el que mencione las necesidades que quiera satisfacer. Se debe estar más atento al problema del mismo cliente que a vender el producto.

- e) Hacer la presentación. La presentación debe estar ordenada de forma lógica según las necesidades del cliente. Se debe usar un lenguaje apropiado y observar las reacciones.
- f) Objeciones. Se debe estar alerta las objeciones presentadas por los clientes con respecto de la línea de productos ofrecidas por Créditos del Valle, ya que estas objeciones pueden ser auténticas, y a la vez están dando señales de interés en los productos.
- g) Señales de compra. Las señales de compra pueden ocurrir en cualquier momento, si aparecen, el asesor debe estar atento para cerrar la venta.
- h) Concretar la venta. Siempre se debe insistir en obtener el pedido.
- i) Seguir atentos. En Créditos del Valle será una norma el mantener un constante seguimiento a las ventas realizadas, ya que de esta forma se estará haciendo saber a los clientes que el almacén sigue interesado en ellos aun después de haber realizado la venta.

2.6.3 Productos y Servicios. En Créditos del Valle se ofrecerá toda una gama de productos de diferentes líneas. Los principales productos a comercializar serán los siguientes:

2.6.3.1 Línea blanca. Los artículos línea blanca que se comercializaran son las que a continuación se mencionan:

- Acondicionadores de aire: unidad tipo split, unidad tipo multi split, unidad tipo ventana, unidad tipo paquete, unidad tipo piso/techo, unidad tipo central, unidad tipo consola. Marcas LG, Samsung, Mabe, General Electric.
- Refrigeradores: convencionales, no frost, botelleros, vitrinas, congeladores, fuentes de agua. Marcas LG, Samsung, Mabe, General Electric, Centrales, Haceb, Electrolux, Inducol, Indufrial.

- Lavadoras: automáticas, dos tinas, Turbo Drum, ID System. Marcas LG, Samsung, Mabe, General Electric, Centrales, Haceb, Hoover, Samurai, Sigma, Electrolux.
- Calefacción: estufas de piso, de empotrar, hornos, calentadores de paso, cocinetas eléctricas, de gas y mixtas, campanas recirculadoras. Marcas Mabe, General Electric, Centrales, Haceb, Superior, Continental.
- Hornos microondas: Marcas LG, Samsung, Mabe, General Electric.
- Aspiradoras: Marcas LG, Samsung, Black&Decker, Electrolux.

2.6.3.2 Línea Marrón. Los artículos línea marrón que se comercializaran son las que a continuación se mencionan:

- Televisores: convencionales, FLAT, LCD. Marcas LG, Samsung, Sony, Panasonic, Daewo, Philips.
- Audio: Mini componentes, micro componentes, midi componentes, CD casetera, Car audio. Marcas LG, Samsung, Sony, Panasonic, Daewo, Philips, Challenger.
- Video/dvd/home theatrer: Marcas LG, Samsung, Sony, Panasonic, Phillips.

2.6.3.3 Muebles. La mayoría de muebles son fabricados por la empresa, ya que como estrategia de integración vertical hacia atrás fue tomada la decisión de fabricar diferentes modelos de muebles de sala, alcoba y comedor.

2.6.3.3.1 Juegos de sala. Créditos del Valle comercializará las siguientes referencias de juegos de sala:

- Pomona
- Reina
- Ensueño

- Fantasía
- Quimera
- Épica
- Diana
- Luis XV

2.6.3.3.2 Juegos de alcoba. Los juegos de alcoba son uno de los principales productos elaborados por la empresa, y se distribuirán según las siguientes referencias.

- Ensueño
- Sueño
- Deseo
- Pasión
- Ideal
- Fantasía
- Sofía
- Paraíso
- Olimpo
- Edén

Los juegos de alcoba serán ofrecidos junto a colchones de dimensiones 1.90 X 1.60, 1.90 X 1.40, 1.90 X 1.20. Dentro de las marcas a comercializar se hallan Spring, El dorado, Zabra, As, Comfort.

2.6.3.3.3 Juego de comedor. Las referencias de juegos de comedor, junto a las referencias de juegos de sala presentan gran uniformidad, ya que la intención de la empresa es ofrecer a sus clientes la oportunidad de contar con muebles que además de embellecer su hogar, guarden simetría. Las referencias son:

- Pomona
- Reina
- Ensueño
- Fantasía
- Quimera
- Épica
- Diana
- Luís XV

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CRÉDITOS DEL VALLE

Las empresas para sobrevivir, crecer y generar utilidades deben tener muy claro hacia donde van, es decir, una guía a lo largo del tiempo, en un entorno cambiante.

El direccionamiento estratégico brinda un marco de referencia en el cual la empresa apoyara sus actuaciones. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

El direccionamiento estratégico hace parte del proceso básico de planeación estratégica, el cual mediante la formulación de los elementos ya enunciados, permite generar un marco de acción en el cual se desenvolverá la empresa, establecer el compromiso de los colaboradores con la institución y establecer el rumbo que permita a la gerencia logra el desarrollo esperado en Créditos del Valle en el futuro.

3.1 MISIÓN CORPORATIVA

La misión propuesta para Créditos del Valle es una expresión general de la premisa dominante de la organización, la que está en línea con los valores y expectativas de sus propietarios.

La declaración de la misión de la empresa presentara un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de Créditos del valle y el propósito que aspira a satisfacer. La declaración de la misión proporcionara el contexto para formular las líneas de negocios en los cuales se involucrara la empresa y las estrategias mediante las cuales operara.

Para la elaboración de la misión de Créditos del Valle, se analizaron diferentes variables que permitieran determinar el futuro deseado la empresa. Dentro de estas variables se podrían mencionar: los productos o servicios que desea suministrar, a quienes se dirigen estos productos o servicios, etc.

La misión propuesta para Créditos del valle es la que a continuación se presenta:

La misión de Créditos del Valle se centra en la satisfacción de las exigencias e intereses de los clientes, suministrándoles muebles y electrodomésticos de gran calidad, con precios justos y un excelente servicio que aseguren su comodidad y bienestar. Impulsar el mejoramiento constante, promover la innovación tecnológica y la retribución justa para los colaboradores de la empresa, sus familias, los socios fundadores, la sociedad y el estado serán premisas esenciales para el desarrollo de las operaciones básicas de la empresa.

3.2 VISIÓN CORPORATIVA

A través de la visión los empleados de Créditos del Valle, desarrollan para si mismos un sueño de la condición futura de la empresa, el cual es lo suficientemente claro y poderoso para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad.

El deseo de anticiparse al futuro supone que Créditos del Valle tiene o experimenta una necesidad de transformación, es decir que ahora comprende que su futuro no debe ser una continuación de su pasado ni de su presente.

La visión planteada para Créditos del Valle presenta un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa espera alcanzar en el futuro.

La visión propuesta para Créditos del Valle se presenta a continuación:

En el 2007 seremos la empresa más importante y de mayor cobertura en la prestación del servicio de venta de muebles y electrodomésticos. Seremos una empresa flexible, con altos niveles de productividad y rentabilidad, asegurando el bienestar de sus clientes y colaboradores basados en la innovación, tecnología y habilidad para competir exitosamente en el mercado.

3.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos que se definieron para Créditos del Valle, reflejan los resultados globales que la empresa espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

Los objetivos propuestos para Créditos del Valle, son los que a continuación se relacionan:

3.3.1 Rentabilidad. Créditos del Valle orientara sus esfuerzos durante los próximos tres años (20004 – 2007), hacia la optimización de la productividad de su fuerza de ventas y la gestión administrativa con el propósito de alcanzar y mantener como mínimo un nivel de utilidad del 35% sobre las ventas y una utilidad, antes de impuestos, de por lo menos 18% sobre las ventas.

3.3.2 Servicio al cliente. Crear una cultura de servicio al cliente será una tarea fundamental para Créditos del Valle. Para ello se desarrollaran estrategias que permitan mejorar los índices de satisfacción de los clientes en un 90%, asegurando su lealtad.

3.3.3 Talento Humano. Mejorar y desarrollar la calidad del recurso humano de Créditos del Valle, realizando especial énfasis en la fuerza de venta, será un objetivo permanente para la empresa. Para ello se programaran dos capacitaciones anuales divididas en dos grupos. La primera de carácter administrativo y la segunda orientada a mejorar el rendimiento del área comercial de la empresa.

3.3.4 Crecimiento. Créditos del Valle realizara intensos esfuerzos en incrementar su marco de acción en el departamento del Cesar y sur de la Guajira, mediante la apertura de agencias en los municipios de Bosconia, Codazzi y Fonseca.

3.3.5 Gestión. En Créditos del Valle se evaluará mediante la medición periódica de un conjunto de indicadores de gestión previamente definidos por la gerencia de la empresa. Esta medición se realizara en todos los niveles de la organización, mediante el seguimiento constante de los resultados obtenidos durante cada periodo funcional de la empresa.

3.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

3.4.1 Solidaridad: Contribuimos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la solidaridad es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos con lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida de los colaboradores de Créditos del valle, un mundo más justo y el camino a la eficiencia organizacional.

3.4.2 Honestidad: Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas, tanto en nuestro

comportamiento en el lugar de trabajo, como con los clientes al comercializar los artículos electrodomésticos y muebles.

3.4.3 Servicio: Satisfacemos y superamos las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad al momento de responder a las exigencias de los clientes, los cuales esperan que al adquirir un mueble o electrodoméstico, se atienda prontamente sus requerimientos.

3.4.4 Trabajo en Equipo: Somos un grupo de personas que se necesitan entre sí; actuamos comprometidos con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados; este principio se debe reflejar en primera instancia en la fuerza de ventas de la empresa y difundirse hasta el resto de la organización.

3.4.5 Cumplimiento de Compromisos: Somos conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados; por la satisfacción del cliente; por el compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores.

3.4.6 Confianza: Sentimiento de credibilidad construido y generado por la organización frente a sus clientes y colaboradores. Capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral.

4. MANUAL DE FUNCIONES

El siguiente manual de funciones presenta las funciones de los principales cargos de la empresa analizada.

CRÉDITOS DEL VALLE
Cargo: DIRECTOR EJECUTIVO
Numero de cargos: 1
Jefe inmediato: Junta de socios
<p style="text-align: center;">FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conservar la información que se genere en la empresa en condiciones de confidencialidad y seguridad adecuadas. ▪ Cumplir con los compromisos que genere la empresa en las condiciones pactadas. ▪ Establecer objetivos y programas de trabajo por área. ▪ Establecer sistemas de información y control. ▪ Coordinar y dirigir las operaciones y las actividades de la empresa. <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer programas de productividad que establezcan los niveles deseados. ▪ Lograr una eficiente planeación, organización, dirección y control de la empresa. ▪ Verificar y mejorar el nivel de servicios proporcionado al cliente. ▪ Mantener la eficiencia global de la empresa. ▪ Adecuar la estructura a las necesidades de crecimiento de la empresa. ▪ Autorizar cualquier modificación que pretenda hacerse al sistema de información contable. ▪ Autorizar la contratación del personal de nuevo ingreso. ▪ Coordinar y supervisar el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa. ▪ Delimitar autoridades y responsabilidades ▪ Estar en procesos de mejora continua ▪ Generar la infraestructura administrativa y operativa necesaria para el mejor funcionamiento de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar: el funcionamiento de los sistemas y procedimientos; la elaboración de los pronósticos de servicios y ventas, y los presupuestos de gastos; la elaboración y tramitación de los reportes financieros, administrativos y operativos necesarios para la planeación, dirección, control y evaluación de la empresa. ▪ Vigilar la adecuada aplicación de las medidas de racionalización de los gastos.

CRÉDITOS DEL VALLE
Cargo: SUBDIRECTOR EJECUTIVO
Numero de cargos: 1
Jefe inmediato: Director ejecutivo
<p style="text-align: center;">FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Afianzar a todo el personal de la empresa. ▪ Contratar las pólizas necesarias para proteger al personal, los activos y recursos económicos de la empresa. ▪ Cumplir cabalmente con los compromisos de pagos. ▪ Analizar todos los créditos gestionados por los vendedores y verificar que se cumplan todos los requisitos establecidos por la empresa. ▪ Supervisar el trabajo de los vendedores y establecer cuotas de ventas. ▪ Racionalizar los gastos generales. ▪ Coordinar las funciones de las áreas de personal, compras, sistemas y servicios. <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cubrir satisfactoriamente los requerimientos y las necesidades que se tengan para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa. ▪ Determinar con las áreas involucradas, la existencia de equipos y productos necesarios para la operación eficiente. ▪ Establecer los controles y registros necesarios para la debida administración del consumo de todo tipo de recursos. ▪ Contar con los elementos de seguridad necesarios para la protección adecuada del personal y los activos de la empresa. ▪ Realizar el registro y control de las órdenes de trabajo de las diferentes marcas que maneja la empresa. ▪ Supervisar y coordinar la elaboración del programa de compras de los repuestos de las diferentes marcas. ▪ Vigilar que los registros se lleven conforme a los procedimientos establecidos.

CRÉDITOS DEL VALLE
Cargo: JEFE DE CARTERA
Numero de cargos: 1

Jefe inmediato: Subdirector ejecutivo
<p style="text-align: center;">FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar y registrar cada uno de los pagos recibidos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la revisión diaria de la facturación y el reporte de cobranzas. ▪ Coordinar y efectuar el seguimiento de la cobranza. <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer y negociar plazos sobre los créditos que se otorguen. ▪ Mantener la menor cobranza morosa posible. ▪ Reportar periódicamente a la gerencia, los pagos recibidos y los pendientes de cobranza, indicando fechas específicas.

CRÉDITOS DEL VALLE
Cargo: LÍDER DE RECURSOS HUMANOS
Numero de cargos: 1
Jefe inmediato: Subdirector ejecutivo
<p style="text-align: center;">FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar periódicamente los incrementos de sueldos y salarios. ▪ Ubicar al hombre adecuado en el puesto adecuado. ▪ Analizar periódicamente los índices de rotación del personal. ▪ Colocar avisos y señales sobre cuestiones de seguridad e higiene. ▪ Coordinar con las demás áreas el establecimiento de indicadores de desempeño y darlos a conocer al personal. ▪ Dar a conocer las políticas, los reglamentos y procedimientos establecidos. ▪ Dar aviso a las instancias necesarias de los accidentes ocurridos. ▪ Definir e implantar los sistemas de evaluación del personal. ▪ Coordinar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo del personal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir conjuntamente con los responsables de cada área, las potencialidades y características generales y específicas necesarias de cada persona y puesto. ▪ Difundir los manuales de organización y procedimientos. <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar:

1. Los requerimientos, las descripciones genéricas y analíticas de los puestos, planes de sueldos, prestaciones e incentivos. 2. Controlar los contratos de trabajo y los expedientes del personal. 3. Entregarlas credenciales que identifiquen al personal. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer: 1. indicadores de desempeño y darlos a conocer al personal.
2. Los tabuladores de sueldos y salarios.
3. Programas de capacitación y adiestramiento. 4. Técnicas y medios de motivación. 5. Sistemas y bonos de productividad. 6. Fomentar el flujo adecuado de la comunicación entre el personal. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar y orientar al personal sobre las actividades de la empresa. ▪ Lograr buenas relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. ▪ Lograr la preparación y el desarrollo adecuado del personal, a fin de alcanzar un alto grado de integración y cumplir con las necesidades de evolución. ▪ Mantener actualizado el catalogo y el archivo del personal. ▪ Realizar el registro de los contratos individuales de trabajo de acuerdo con la ley y las políticas internas establecidas. ▪ Establecer, revisar y vigilar el cumplimiento del reglamento interior de trabajo. ▪ Salvaguardar la integridad física de los empleados. ▪ Supervisar: 1. Constantemente el ambiente el ambiente laboral. 2. El control de vacaciones del personal verificando que se cumpla. 3. El correcto y oportuno calculo y pago de retenciones efectuadas en la nomina. 4. El correcto y oportuno calculo y pago de retenciones efectuadas en la nomina. 5. Las actividades de control de asistencia y movimientos del personal. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener los expedientes del personal con los documentos y requisitos establecidos. ▪ Valorar periódicamente la eficiencia del flujo comunicación al. ▪ Realizar las notificaciones de altas, bajas, cambios y pagos al seguro social. ▪ Vigilar que se conserve en las mejores condiciones ambientales el centro de trabajo.

CREDITOS DEL VALLE

Cargo: JEFE DE SERVICIOS

Numero de cargos: 1
Jefe inmediato: Subdirector ejecutivo
<p style="text-align: center;">FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar y coordinar las actividades de los responsables del almacén. ▪ Coordinar la compra de gasolina para el automotor encargado de asistir los servicios. ▪ Coordinar los movimientos de los medios de transporte. ▪ Cumplir con los compromisos vigentes de garantías o servicios especiales. ▪ Establecer sistemas de mantenimiento preventivo y correctivo. ▪ Estimar los requerimientos de personal y presupuesto para llevar a cabo la recepción, control, transportación y operación y reparación de los equipos, repuestos, insumos y electrodomésticos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular, proponer y establecer métodos y procedimientos de recepción, almacenamiento ▪ Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento las instalaciones y equipo. <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener la mínima inversión en el inventario de muebles y electrodomésticos en reparación, con una rotación máxima de 30 días. ▪ Mantener una calidad estándar e invariable en los servicios prestados. ▪ Mantener una relación constante de asesoría y servicio a los clientes. ▪ Obtener el máximo beneficio y rendimiento de los equipos e instalaciones. ▪ Participar en el mejoramiento de los procedimientos de reparación de los muebles y electrodomésticos. ▪ Producir el menor costo posible. ▪ Proveer a los empleados de los equipos de seguridad que requieran. ▪ Supervisar a los técnicos en sus funciones cotidianas. ▪ Vigilar que sean apropiados los servicios de mantenimiento a las instalaciones, al equipo, al mobiliario de oficina y a los vehículos de transporte. ▪ Coordinar el aprovisionamiento para que el operario le sean entregados, a su debido tiempo, los materiales y las herramientas necesarias para que este efectúe su trabajo. ▪ Definir en que fechas iniciara y terminara el trabajo y todas sus etapas. ▪ Definir que grupo de maquinas y operarios habrán de realizar el trabajo.

CRÉDITOS DEL VALLE
Cargo: AUXILIAR CONTABLE
Numero de cargos: 1
Jefe inmediato: Jefe de cartera
FUNCIONES GENERALES

- Elaborar y optimizar la ruta diaria de la cobranza.
- Mantener comunicación continua con los clientes, a fin de activar la cobranza y aclarar los saldos pendientes.
- Realizar las gestiones necesarias para recuperar la cartera en los plazos estipulados.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Mantener un estricto control de los documentos.
- Pronosticar la cobranza mensual para efectos del flujo de dinero.

CRÉDITOS DEL VALLE

Cargo: JEFE DE VENTAS

Numero de cargos: 1

Jefe inmediato: Subdirector ejecutivo

FUNCIONES GENERALES

- Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo
- Supervisión y control de los vendedores
- Control de actuación en equipo
- Elaboración de informes de la actividad del equipo
- Supervisión de tareas administrativas: Partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Formación sobre el terreno de los vendedores
- Motivación individualizada de los integrantes del equipo
- Control de carácter de clientes (atención especial fidelización)
- Gestión de impagados, en última instancia es su responsabilidad
- Tratamiento de reclamaciones con respecto a ventas - clientes
- Visitas a clientes importantes

CRÉDITOS DEL VALLE
Cargo: VENDEDOR
Numero de cargos: 1
Jefe inmediato: Subdirector ejecutivo
<p style="text-align: center;">FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidación de cartera de clientes ▪ Prospección y captación de otros clientes ▪ Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de la empresa en su ámbito de actuación <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados ▪ Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos ▪ Concertación de visitas. ▪ Demostraciones y pruebas ▪ Preparación de ofertas y presupuestos ▪ Atención de ferias y exposiciones ▪ Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto

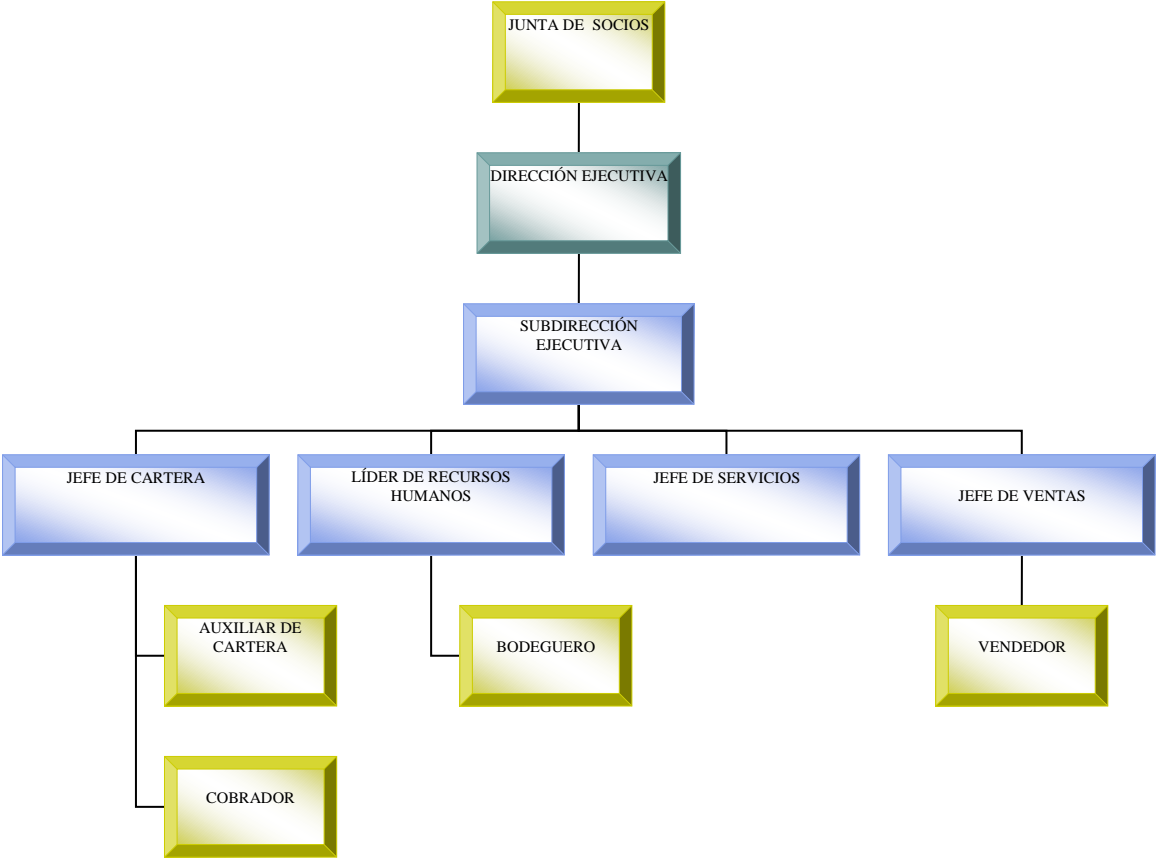
CRÉDITOS DEL VALLE
Cargo: SECRETARIA
Numero de cargos: 1
Jefe inmediato: Director ejecutivo

FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, informes y folletos, firmar los comprobantes de recibo y archivarlos. ▪ Tomar dictados de cartas y textos en español y mecanografiarlos. ▪ Reenviar textos y asuntos recibidos y cumplir los informes. ▪ Organizar y mantener los archivos de documentos y cargas, generalmente confidenciales, y registros; determinar su localización cuando se requiera, e informar de los compromisos al jefe.
FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener los elementos necesarios al cargo: material de oficina, servicios generales, requisiciones, pedidos; participar en compromisos menores que son responsabilidad de su superior, bien sea recordándoselo o asistiendo a ellos. ▪ Ejecutar tareas conexas a las ya descritas, según el criterio de su superior. ▪ Recibir el reporte diario de los servicios realizados por los técnicos y supervisor que los servicios se realicen en el tiempo estipulado.

CRÉDITOS DEL VALLE
Cargo: BODEGUERO
Numero de cargos: 1
Jefe inmediato: Líder de recursos humanos
FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener el nivel de existencias de acuerdo con las necesidades de abastecimiento. ▪ Clasificar los productos de acuerdo a los criterios previamente seleccionados. ▪ Consolidar la información para la elaboración y presentación mensual de los reportes. ▪ Controlar la recepción, entrada y salida de muebles y electrodomésticos en el almacén, comprobando cantidades, calidades y especificaciones
FUNCIONES ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar el acomodo de los repuestos, de modo que no se maltraten y que permita su identificación y surtido en forma explícita. ▪ Levantar mensualmente el inventario físico del almacén. ▪ Tener información fidedigna, expedita y actualizada para la contabilidad.

CRÉDITOS DEL VALLE	
Cargo: COBRADOR	
Numero de cargos: 1	
Jefe inmediato: Subdirector ejecutivo	
<p style="text-align: center;">FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cobrar las facturas emitidas. ▪ Ingresos de órdenes de cobro al sistema contable. <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar que se encuentren correctamente emitidas las facturas. ▪ Realizar visitas a los clientes, según las fechas establecidas para ello. ▪ Realizar las llamadas telefónicas necesarias para indicar a clientes que deben acercarse a realizar pagos. 	

4.1.ORGANIGRAMA



5. PROGRAMA DE MANEJO DE PERSONAL

Existe una creencia muy generalizada acerca de que es muy sencillo reclutar gente en un contexto de desempleo, basta con salir a la calle y elegir a alguno de la fila de desempleados. Esto es una invención. La fila de desempleados puede ser larga, pero no necesariamente estará allí la persona que necesitamos. En este comienzo de siglo con desempleo la selección de personas es un tema preocupante ya que, por un lado, muchas personas no encuentran trabajo pero, por el otro, a las empresas les resulta difícil encontrar los perfiles buscados. Falta de capacitación y carencia de las competencias requeridas son algunas de las causas, sobre todo en el mercado de muebles y electrodomésticos, el cual necesita una fuerza de ventas altamente capacitada para generar los negocios necesarios para asegurar el futuro económico de la empresa.

5.1 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

5.1.1 Proceso de reclutamiento. Antes de iniciar el reclutamiento será necesario analizar las fuentes a las que se puede recurrir y cuál o cuáles son más aplicables al tipo de búsqueda a realizar. Créditos del Valle optará según sea el caso, por cualquiera de las diferentes fuentes de reclutamiento externo que se presentan a continuación:

- Una búsqueda a través de su oficina de Recursos Humanos o directamente del sector que tiene la vacante.
- Recurrir a una consultora externa, una agencia de personal temporáneo.

En Créditos del Valle la decisión de reclutar a cualquier aspirante a ocupar algún cargo en la empresa, dependerá únicamente del gerente. Ninguna dependencia goza con la libertad de reclutar sin el visto bueno de la gerencia a ningún aspirante a laborar en la organización. El proceso de reclutamiento a emplear en Créditos del Valle será:

- a) Decisión de necesidad de reclutamiento depende de la línea. O sea es una decisión de la gerencia.
- b) Emisión de solicitud de empleado o solicitud de personal por parte de la dependencia en la se cree una vacante.
- c) Perfil de puesto y análisis del cargo a cubrir.
- d) Decisión de medios de reclutamiento (interno, externo o mixto) como función de staff de Recursos Humanos.

5.1.1.1. Fuentes de reclutamiento externo desde la empresa. Las principales fuentes de reclutamiento que serán empleadas por Créditos del Valle se presentan a continuación:

- Bases de Datos, presentaciones espontáneas y de otras búsquedas
- Anuncios periódicos, revistas, universidades.
- Contactos referidos de colegas, ex empleados-
- Convenios con universidades, colegios, sindicatos, etc.
- Ferias de estudiantes, conferencias en universidades.
- Otros distribuidores de muebles y electrodomésticos.

5.1.1.2. Fuentes de reclutamiento interno de la empresa. El reclutamiento interno se empleara al igual que con el reclutamiento externo, para reclutar el personal necesario para desempeñar las tareas propuestas por la empresa. El reclutamiento interno intentará llenar la vacante por razón de la reubicación de los empleados, ya sea mediante ascenso o transferencia.

5.1.2. Selección de personal. Para realizar la selección del personal, entre los aspirantes reclutados, se hará uso de las siguientes técnicas:

- a) Ronda de entrevistas focalizadas
- b) Evaluaciones técnicas y psicológicas.
- c) Pruebas de conocimiento o capacidad.
- d) Formación de candidaturas
- e) Informe sobre finalistas y presentación a la línea
- f) Selección final hecha por la gerencia de Créditos del Valle.
- g) Proceso de admisión

La selección del personal y la aplicación de las técnicas de selección se realizaran con base en la descripción y el análisis de cargos elaborado a los diferentes puestos.

5.1.3. Descripción y análisis de cargos.

Uno de los elementos más relevantes para una efectiva selección del personal de Créditos del Valle, es la descripción del puesto de trabajo. Dicha descripción se ha convertido en un documento que sirve de base legal para dirimir reclamaciones salariales de los trabajadores.

Un sistema efectivo de análisis y descripción de puestos brinda información confiable sobre la organización las unidades de trabajo y los empleados.

Con la descripción y análisis de cargos, se obtiene información útil para la posterior valoración de cada uno de los puestos existentes en la organización. Esta herramienta administrativa sirve como base para evaluar el cargo de cada

empleado de Créditos del Valle, asignándole un valor relativo frente a los demás puestos, clasificarlo y estructurarlo.

En los siguientes apartes se presenta la descripción de los cargos mas importantes del Créditos del Valle, los cuales fueron catalogados como los puestos claves, los cuales establecerán un marco de trabajo dentro del cual se evaluarán los demás, permitiendo con ello simplificar el proceso de evaluación.

La siguiente es la descripción de los puestos claves de Créditos del Valle:

CRÉDITOS DEL VALLE	
Cargo: DIRECTOR EJECUTIVO	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none">▪ Conservar la información que se genere en la empresa en condiciones de confidencialidad y seguridad adecuadas.▪ Cumplir con los compromisos que genere la empresa en las condiciones pactadas.▪ Establecer objetivos y programas de trabajo por área.▪ Establecer sistemas de información y control.▪ Coordinar y dirigir las operaciones y las actividades de la empresa.▪ Establecer programas de productividad que establezcan los niveles deseados.▪ Lograr una eficiente planeación, organización, dirección y control de la empresa.▪ Verificar y mejorar el nivel de servicios proporcionado al cliente.▪ Mantener la eficiencia global de la empresa.▪ Adecuar la estructura a las necesidades de crecimiento de la empresa.▪ Autorizar cualquier modificación que pretenda hacersele al sistema de información contable.▪ Autorizar la contratación del personal de nuevo ingreso.▪ Coordinar y supervisar el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa.▪ Delimitar autoridades y responsabilidades▪ Estar en procesos de mejora continua▪ Generar la infraestructura administrativa y operativa necesaria para el mejor funcionamiento de la empresa.▪ Supervisar: el funcionamiento de los sistemas y procedimientos; la elaboración de los pronósticos de servicios y ventas, y los presupuestos de gastos; la elaboración y tramitación de los reportes financieros, administrativos y operativos necesarios para la planeación, dirección, control y evaluación de la empresa.	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vigilar la adecuada aplicación de las medidas de racionalización de los gastos.
ANÁLISIS DEL CARGO
Requisitos Intelectuales
Instrucción Básica: Nivel de educación profesional mas titulo de postgrado.
Experiencia: Dos años de experiencia en cargos afines.
Responsabilidad
Supervisión: Precisa gran liderazgo para la conducción del personal; incluye capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de sus subordinados. Precisa habilidad para supervisar grupos de hasta treinta empleados.
Información Confidencial: Manejo de información de gran importancia
Contacto con el público o clientes: Precisa relacionarse con personas de fuera y normalmente para este tipo de contactos además de un conocimiento muy profundo de los temas tratados, es muy importante tacto psicológico del empleado para conseguir resultados positivos en su gestión.
Condiciones de Trabajo:
Esfuerzo Mental: Tareas que requieren permanentemente alta concentración, interpretación y reflexión.
Esfuerzo Físico: Esfuerzo físico normal.

CRÉDITOS DEL VALLE
Cargo: SUBDIRECTOR EJECUTIVO
DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afianzar a todo el personal de la empresa. ▪ Contratar las pólizas necesarias para proteger al personal, los activos y recursos económicos de la empresa. ▪ Cumplir cabalmente con los compromisos de pagos. ▪ Racionalizar los gastos generales. ▪ Coordinar las funciones de las áreas de personal, compras, sistemas y servicios. ▪ Cubrir satisfactoriamente los requerimientos y las necesidades que se tengan para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa. ▪ Determinar con las áreas involucradas, la existencia de equipos y productos necesarios para la operación eficiente. ▪ Establecer los controles y registros necesarios para la debida administración del consumo de todo tipo de recursos. ▪ Contar con los elementos de seguridad necesarios para la protección adecuada del personal y los activos de la empresa. ▪ Realizar el registro y control de las órdenes de trabajo de las diferentes marcas que maneja la empresa. ▪ Supervisar y coordinar la elaboración del programa de compras de los repuestos de las diferentes marcas.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vigilar que los registros se lleven conforme a los procedimientos establecidos.
ANÁLISIS DEL CARGO
Requisitos Intelectuales
Instrucción Básica: Título profesional obtenido.
Experiencia: Dos años de experiencia en cargos afines.
Responsabilidad
Supervisión: Precisa gran liderazgo para la conducción de personal; incluye capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar y dirigir la acción de sus subordinados. Precisa habilidad para supervisar grupos de hasta 30 empleados.
Información Confidencial: Manejo de información de gran importancia.
Contacto con el público o clientes: Precisa relacionarse con personas de fuera y normalmente para este tipo de contactos, además de un conocimiento muy profundo de los temas tratados es muy importante el tacto psicológico del empleado para conseguir resultados positivos en su gestión.
Condiciones de Trabajo:
Esfuerzo Mental: Tareas que requieren permanentemente alta concentración, interpretación y reflexión.
Esfuerzo Físico: Esfuerzo físico normal.

CRÉDITOS DEL VALLE
Cargo: JEFE DE CARTERA
DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar y registrar cada uno de los pagos recibidos. ▪ Realizar la revisión diaria de la facturación y el reporte de cobranzas. ▪ Coordinar y efectuar el seguimiento de la cobranza. ▪ Establecer y negociar plazos sobre los créditos que se otorguen. ▪ Mantener la menor cobranza morosa posible. ▪ Reportar periódicamente a la gerencia, los pagos recibidos y los pendientes de cobranza, indicando fechas específicas.
ANÁLISIS DEL CARGO
Requisitos Intelectuales
Instrucción Básica: Título profesional obtenido.
Experiencia: Un año de experiencia en cargos afines.

Responsabilidad

Supervisión: Precisa capacidad y esfuerzo para entrenar y dirigir la acción de sus subordinados, así como liderazgo para la supervisión de hasta quince empleados.

Información Confidencial: Manejo de información de gran importancia

Contacto con el público o clientes: Precisa relacionarse con personas de fuera sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Mental: Tareas que requieren permanentemente alta concentración, interpretación y reflexión.

Esfuerzo Físico: Esfuerzo físico normal.

CRÉDITOS DEL VALLE

Cargo: LÍDER DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Analizar periódicamente los incrementos de sueldos y salarios.
- Ubicar al hombre adecuado en el puesto adecuado.
- Analizar periódicamente los índices de rotación del personal.
- Colocar avisos y señales sobre cuestiones de seguridad e higiene.
- Coordinar con las demás áreas el establecimiento de indicadores de desempeño y darlos a conocer al personal.
- Dar a conocer las políticas, los reglamentos y procedimientos establecidos.
- Dar aviso a las instancias necesarias de los accidentes ocurridos.
- Definir e implantar los sistemas de evaluación del personal.
- Coordinar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo del personal.
- Definir conjuntamente con los responsables de cada área, las potencialidades y características generales y específicas necesarias de cada persona y puesto.
- Difundir los manuales de organización y procedimientos.
- Elaborar:
 1. Los requerimientos, las descripciones genéricas y analíticas de los puestos, planes de sueldos, prestaciones e incentivos.
 2. Controlar los contratos de trabajo y los expedientes del personal.
 3. Entregarlas credenciales que identifiquen al personal.
 - Establecer:
 1. indicadores de desempeño y darlos a conocer al personal.
 2. Los tabuladores de sueldos y salarios.

<p>3. Programas de capacitación y adiestramiento.</p> <p>4. Técnicas y medios de motivación.</p> <p>5. Sistemas y bonos de productividad.</p> <p>6. Fomentar el flujo adecuado de la comunicación entre el personal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar y orientar al personal sobre las actividades de la empresa. ▪ Lograr buenas relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. ▪ Lograr la preparación y el desarrollo adecuado del personal, a fin de alcanzar un alto grado de integración y cumplir con las necesidades de evolución. ▪ Mantener actualizado el catalogo y el archivo del personal. ▪ Realizar el registro de los contratos individuales de trabajo de acuerdo con la ley y las políticas internas establecidas. ▪ Establecer, revisar y vigilar el cumplimiento del reglamento interior de trabajo. ▪ Salvaguardar la integridad física de los empleados. ▪ Supervisar: <p>1. Constantemente el ambiente el ambiente laboral.</p> <p>2. El control de vacaciones del personal verificando que se cumpla.</p>
<p>3. El correcto y oportuno calculo y pago de retenciones efectuadas en la nomina.</p> <p>4. El correcto y oportuno calculo y pago de retenciones efectuadas en la nomina.</p> <p>5. Las actividades de control de asistencia y movimientos del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener los expedientes del personal con los documentos y requisitos establecidos. ▪ Valorar periódicamente la eficiencia del flujo comunicación al. ▪ Realizar las notificaciones de altas, bajas, cambios y pagos al seguro social. ▪ Vigilar que se conserve en las mejores condiciones ambientales el centro de trabajo.
<p style="text-align: center;">ANÁLISIS DEL CARGO</p> <p>Requisitos Intelectuales</p> <p>Instrucción Básica: Titulo profesional obtenido.</p> <p>Experiencia: Un año de experiencia en cargos afines.</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Supervisión: Precisa capacidad y esfuerzo para entrenar y dirigir la acción de sus subordinados, así como liderazgo para la supervisión de hasta quince empleados.</p> <p>Información Confidencial: Manejo de información de alguna importancia</p> <p>Contacto con el público o clientes: Precisa relacionarse con personas de fuera, sobre asuntos que normalmente no se adaptan a los procedimientos estándar de la empresa, por lo que requieren mayor habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa.</p> <p>Condiciones de Trabajo:</p> <p>Esfuerzo Mental: Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis de manera permanente; o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión de manera</p>

intermitente.

Esfuerzo Físico: Esfuerzo físico normal.

CRÉDITOS DEL VALLE

Cargo: JEFE DE SERVICIOS

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Supervisar y coordinar las actividades de los responsables del almacén.
- Coordinar la compra de gasolina para el automotor encargado de asistir los servicios.
- Coordinar los movimientos de los medios de transporte.
- Cumplir con los compromisos vigentes de garantías o servicios especiales.
- Establecer sistemas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Estimar los requerimientos de personal y presupuesto para llevar a cabo la recepción, control, transportación y operación y reparación de los equipos, repuestos, insumos y electrodomésticos.
- Formular, proponer y establecer métodos y procedimientos de recepción, almacenamiento
- Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento las instalaciones y equipo.
- Mantener la mínima inversión en el inventario de muebles y electrodomésticos en reparación, con una rotación máxima de 30 días.

- Mantener una calidad estándar e invariable en los servicios prestados.
- Mantener una relación constante de asesoría y servicio a los clientes.
- Obtener el máximo beneficio y rendimiento de los equipos e instalaciones.
- Participar en el mejoramiento de los procedimientos de reparación de los muebles y electrodomésticos.
- Producir el menor costo posible.
- Proveer a los empleados de los equipos de seguridad que requieran.
- Supervisar a los técnicos en sus funciones cotidianas.
- Vigilar que sean apropiados los servicios de mantenimiento a las instalaciones, al equipo, al mobiliario de oficina y a los vehículos de transporte.
- Coordinar el aprovisionamiento para que el operario le sean entregados, a su debido tiempo, los materiales y las herramientas necesarias para que este efectúe su trabajo.
- Definir en que fechas iniciara y terminara el trabajo y todas sus etapas.
- Definir que grupo de maquinas y operarios habrán de realizar el trabajo.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos Intelectuales

Instrucción Básica: Título universitario

Experiencia: Un año de experiencia en cargos afines.

Responsabilidad

Supervisión: Precisa capacidad y esfuerzo para entrenar y dirigir la acción de sus subordinados, así como liderazgo para la supervisión de hasta quince empleados.

Información Confidencial: Manejo de información de alguna importancia

Contacto con el público o clientes: Precisa relacionarse con personas de fuera, sobre asuntos que normalmente no se adaptan a los procedimientos estándar de la empresa, por lo que requieren mayor habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Mental: Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis de manera permanente; o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión de manera esporádica.

Esfuerzo Físico: Esfuerzo físico normal.

CRÉDITOS DEL VALLE

Cargo: AUXILIAR CONTABLE

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Elaborar y optimizar la ruta diaria de la cobranza.
- Mantener comunicación continua con los clientes, a fin de activar la cobranza y aclarar los saldos pendientes.
- Mantener un estricto control de los documentos.
- Pronosticar la cobranza mensual para efectos del flujo de dinero.
- Realizar las gestiones necesarias para recuperar la cartera en los plazos estipulados.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos Intelectuales

Instrucción Básica: Curso técnico o especializado del mismo nivel.

Experiencia: Un año de experiencia en cargos afines.

Responsabilidad

Supervisión: Precisa capacidad de integración y liderazgo para la supervisión de pequeños grupos de hasta diez empleados.

Información Confidencial: Manejo de información de alguna importancia

Contacto con el público o clientes: precisa relacionarse con personas de afuera sobre asuntos simples.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Mental: Exige mediano nivel de concentración, atención, análisis y síntesis esporádicamente.

Esfuerzo Físico: Esfuerzo físico moderado y en algunos casos intenso.

CRÉDITOS DEL VALLE

Cargo: VENDEDOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Consolidación de cartera de clientes
 - Prospección y captación de otros clientes
 - Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas
 - Presentación de la empresa en su ámbito de actuación
 - Tareas secundarias
 - Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados
 - Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos
 - Concertación de visitas.
 - Demostraciones y pruebas
- Preparación de ofertas y presupuestos
 - Atención de ferias y exposiciones
 - Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto

ANÁLISIS DEL CARGO**Requisitos Intelectuales**

Instrucción Básica: Curso técnico.

Experiencia: Un año de experiencia en cargos afines.

Responsabilidad

Supervisión: Ningún tipo de responsabilidad en la supervisión de personas.

<p>Información Confidencial: Manejo de información de poca importancia</p> <p>Contacto con el público o clientes: Precisa relacionarse con personas de fuera, pero sobre asuntos simples.</p> <p>Condiciones de Trabajo:</p> <p>Esfuerzo Mental: Exige mediano nivel de atención y síntesis.</p> <p>Esfuerzo Físico: Esfuerzo físico intenso.</p>
--

<p>CRÉDITOS DEL VALLE</p> <p>Cargo: SECRETARIA</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, informes y folletos, firmar los comprobantes de recibo y archivarlos. ▪ Tomar dictados de cartas y textos en español y mecanografiarlos. ▪ Reenviar textos y asuntos recibidos y cumplir los informes. ▪ Organizar y mantener los archivos de documentos y cargas, generalmente confidenciales, y registros; determinar su localización cuando se requiera, e informar de los compromisos al jefe. ▪ Mantener los elementos necesarios al cargo: material de oficina, servicios generales, requisiciones, pedidos; participar en compromisos menores que son responsabilidad de su superior, bien sea recordándoselo o asistiendo a ellos. ▪ Ejecutar tareas conexas a las ya descritas, según el criterio de su superior. ▪ Recibir el reporte diario de los servicios realizados por los técnicos y supervisor que los servicios sen reliados en el tiempo estipulado.
<p>ANÁLISIS DEL CARGO</p> <p>Requisitos Intelectuales</p> <p>Instrucción Básica: El cargo exige de educación técnica o curso o especializado del mismo nivel.</p> <p>Experiencia: Seis meses de experiencia en cargos afines.</p>
<p>Responsabilidad</p> <p>Supervisión: Precisa capacidad y liderazgo para la supervisión de pequeños grupos.</p> <p>Información Confidencial: Manejo de información de gran importancia</p> <p>Contacto con el publico o clientes: Precisa relacionarse con personas de fuera sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa.</p> <p>Condiciones de Trabajo:</p> <p>Esfuerzo Mental: Exige mediano nivel de concentración, atención, análisis y síntesis esporádicamente.</p> <p>Esfuerzo Físico: Esfuerzo físico normal.</p>

CRÉDITOS DEL VALLE

Cargo: BODEGUERO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Mantener el nivel de existencias de acuerdo con las necesidades de abastecimiento.
- Clasificar los productos de acuerdo a los criterios previamente seleccionados.
- Consolidar la información para la elaboración y presentación mensual de los reportes.
- Controlar la recepción, entrada y salida de muebles y electrodomésticos en el almacén, comprobando cantidades, calidades y especificaciones
- Coordinar el acomodo de los repuestos, de modo que no se maltraten y que permita su identificación y surtido en forma explícita.
- Levantar mensualmente el inventario físico del almacén.
- Tener información fidedigna, expedita y actualizada para la contabilidad.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos Intelectuales

Instrucción Básica: Secundaria y curso afín al área de trabajo.

Experiencia: Seis meses de experiencia en cargos afines.

Responsabilidad

Supervisión: Ningún tipo de responsabilidad en la supervisión de personas.

Información Confidencial: Manejo de información de alguna importancia.

Contacto con el público o clientes: Precisa relacionarse con personas de afuera, pero sobre asuntos simples.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Mental: Exige mediano nivel de concentración, atención, análisis y síntesis esporádicamente.

Esfuerzo Físico: Esfuerzo físico normal.

CRÉDITOS DEL VALLE

Cargo: COBRADOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Cobrar las facturas emitidas.
- Ingresos de órdenes de cobro al sistema contable.
- Revisar que se encuentren correctamente emitidas las facturas.
- Realizar visitas a los clientes, según las fechas establecidas para ello.
- Realizar las llamadas telefónicas necesarias para indicar a clientes que deben acercarse a realizar pagos.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos Intelectuales

Instrucción Básica: Educación primaria completa.

Experiencia: Seis meses de experiencia en cargos afines.

Responsabilidad

Supervisión: No precisa la supervisión de personas.

Información Confidencial: Manejo de información de poca importancia

Contacto con el público o clientes: Precisa relacionarse con personas de fuera, pero sobre asuntos simples.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Mental: Exige poca concentración mental, esporádica.

Esfuerzo Físico: Esfuerzo físico intenso.

5.1.4. Sistema salarial o de compensaciones. Para establecer el sistema salarial de Créditos del Valle se llevaron a cabo los siguientes pasos.

5.1.4.1. Evaluación de puestos para la determinación de salarios. Para realizar la evaluación de puestos de Créditos del Valle, fue empleado el método de evaluación de puntos por factor, el cual fue creado por Cerril R. Lott en el año de 1925¹². Es el primer método de carácter analítico y el más popular. Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los mismos.

Los puestos a valorar fueron seleccionados teniendo en cuenta su representatividad en la empresa. Dichos puestos son los que a continuación se presentan:

- Director ejecutivo
- Subdirector Ejecutivo
- Jefe de cartera
- Líder de recursos humanos

¹² Chiavenato Adalberto, administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, 1994, Pág. 318.

- Jefe de servicios
- Auxiliar contable
- Vendedor
- Cobrador
- Bodeguero
- Secretaria

5.1.4.2. Selección de los factores compensables. Para llevar a cabo la evaluación de puestos se tuvo en cuenta los siguientes factores de evaluación:

- Requisitos.
 - Educación.
 - Experiencia.
- Responsabilidad.
 - Por supervisión.
 - Por información confidencial.
 - Por contacto con el público o clientes.
- Esfuerzo.
 - Físico.
 - Mental.

5.1.4.3. Desarrollo de la escala de grados por factor. La escala de grados por factor permite medir con precisión desde los factores más simples hasta los más complejos, según el nivel de importancia y de presencia necesaria en cada tarea.

A continuación se presenta la escala de grados de cada factor seleccionado para evaluar los cargos más importantes de Créditos del Valle y que servirán de gran ayuda para la determinación de la escala salarial mediante la cual se regirá la empresa.

Cuadro N° 21. Factor educación

EDUCACIÓN	
GRADO	DESCRIPCIÓN
I	El cargo exige nivel de educación correspondiente a la primaria completa.
II	El cargo exige nivel de educación correspondiente a la secundaria o curso especializado equivalente.
III	El cargo exige nivel de educación correspondiente a curso técnico o especializado del mismo nivel.
IV	El cargo exige título profesional obtenido.
V	Nivel de educación profesional mas título de postgrado obtenido.

Cuadro N° 22. Factor experiencia

EXPERIENCIA	
GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Un mes de experiencia
II	Tres meses de experiencia
III	Seis meses de experiencia
IV	Un año de experiencia
V	Dos años de experiencia

Cuadro N° 23. Factor responsabilidad por supervisión

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN
--

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	No precisa la supervisión de personas.
II	Precisa capacidad de integración y liderazgo para la supervisión de pequeños grupos de hasta diez empleados.
III	Precisa capacidad y esfuerzo para entrenar y dirigirla acción de sus subordinados, así como liderazgo para la supervisión de hasta quince empleados.
IV	Precisa gran liderazgo para la conducción del personal; incluye capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de sus subordinados. Precisa habilidad para supervisar grupos de hasta treinta empleados.

Cuadro Nº 24. Factor responsabilidad por información confidencial

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Maneja información de poca importancia.
II	Maneja información de alguna importancia.
III	Maneja información de gran importancia.

Cuadro Nº 25. Factor responsabilidad por contacto con el publico o clientes

RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON EL PUBLICO O CLIENTES	
GRADO	DESCRIPCIÓN
I	No precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa.
II	Precisa relacionarse con personas de fuera pero sobre asuntos simples.
III	Precisa relacionarse con personas de fuera sobre asuntos que normalmente no se adaptan a los procedimientos estándar de la empresa, por lo que requieren mayor habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa..
IV	Precisa relacionarse con personas de fuera sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa..

V	Precisa relacionarse con personas de fuera y normalmente para este tipo de contactos además de un conocimiento muy profundo de los temas tratados, es muy importante tacto psicológico del empleado para conseguir resultados positivos en su gestión.
---	--

Cuadro N° 26. Factor esfuerzo físico

ESFUERZO FÍSICO	
GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Esfuerzo físico normal
II	Esfuerzo físico moderado y en algunos casos intenso.
III	Esfuerzo físico intenso.

Cuadro N° 27. Factor esfuerzo mental

ESFUERZO MENTAL	
GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Tareas que exigen poca concentración mental, esporádica.
II	Tareas que exigen mediano nivel de atención, análisis y síntesis, esporádicamente.
III	Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera intermitente o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, pero de manera esporádica.
IV	Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera permanente; o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, pero de manera intermitente.
V	Tareas que requieren permanentemente alta concentración, interpretación y reflexión.

5.1.4.4 Ponderación y puntuación de los factores y grados. Teniendo en cuenta que cada factor tiene una fuerza o peso en la determinación del contenido de los puestos o, dicho de otra manera, que no todos influyen con la misma

intensidad y frecuencia en las tareas, se debe entrar a considerar el peso de cada factor en el conjunto de puestos objeto de valoración.

Los pesos porcentuales asignados a cada factor son los siguientes:

- Grupo de requisitos = 60%
- Grupo de responsabilidad = 30%
- Grupo de esfuerzo = 10%

Estos pesos porcentuales son distribuidos dentro de cada uno de los factores que fueron considerados importantes para valorar el grupo de puestos de trabajo objeto de análisis. La distribución es la siguiente:

- Educación = 60%
- Experiencia = 40%
- Responsabilidad por supervisión = 40%
- Responsabilidad por información confidencial = 30%
- Responsabilidad por contacto con el público o clientes = 30%
- Esfuerzo físico = 60%
- Esfuerzo mental = 40%

Al aplicar el porcentaje del factor por el porcentaje del grupo de factores se tendrá la ponderación final por factor.

Ejemplo: 60% (ponderación del grupo de requisitos) X 60% (ponderación del factor educación) = 36% peso final del factor.

La ponderación final de cada factor es la siguiente:

Cuadro Nº 28. Ponderación final de cada factor

FACTORES	PONDERACIÓN EXPRESADA %
Educación	36
Experiencia	24
Responsabilidad por supervisión	12
Responsabilidad por información confidencial	9
Responsabilidad por contacto con el público o clientes	9
Esfuerzo físico	6
Esfuerzo mental	4
Σ	100%

5.1.4.5 Asignación de puntaje a los grados. La base puntual para la asignación de puntaje a los diferentes grados de cada factor es de 1.000 puntos.

Esta base puntual se multiplica por el peso porcentual asignado a cada factor. Por ejemplo, la importancia porcentual estimada en el conjunto de cargos para el factor educación es de 36%; al multiplicarla por una base puntual de 1.000 puntos se tendrá un total de 360 puntos.

El resultado de la operación anterior señala el máximo posible para las exigencias del factor.

Cuadro N° 29. Valores puntuales de los factores compensables

FACTORES	PONDERACIÓN EXPRESADA %	PUNTAJE DEL FACTOR	PUNTUACIÓN GRADO MÁXIMO
Educación	36	360	360
Experiencia	24	240	240

Responsabilidad por supervisión	12	120	120
Responsabilidad por información confidencial	9	90	90
Responsabilidad por contacto con el público o clientes	9	90	90
Esfuerzo físico	6	60	60
Esfuerzo mental	4	40	40
Σ	100%	1000	

Para determinar el número de puntos de cada factor se empleo el método de progresión aritmética, excepto para el cálculo del factor experiencia, el cual al ser un factor cuantitativo se obtiene al aplicar una regla de tres, como se puede observar en el cuadro N° 30.

Como se había mencionado con anterioridad, para el cálculo del puntaje de cada grado de los factores cualitativos analizados se empleo una progresión aritmética, para lo cual una vez establecido el puntaje máximo de cada factor y el puntaje mínimo (este puntaje mínimo se aplica como un porcentaje del máximo, teniendo en cuenta las características del factor), se procede a asignar el puntaje a los restantes grados aplicando una constante, razón calculada según la siguiente formula:

$$Razón = \frac{Puntajemax - Puntajemin}{N^{\circ} grados del factor - 1}$$

Cuadro N° 30. Método de calculo del puntaje de cada grado del factor experiencia

GRADO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTOS
-------	-------------	-------------------	--------

I	Un mes de experiencia	240 (Máximo puntaje) / 24 (meses: máxima intensidad exigida) X 1 (mes: intensidad del grado)	10
II	Tres meses de experiencia	240 (Máximo puntaje) / 24 (meses: máxima intensidad exigida) X 3 (meses: intensidad del grado)	30
III	Seis meses de experiencia	240 (Máximo puntaje) / 24 (meses: máxima intensidad exigida) X 6 (meses: intensidad del grado)	60
IV	Un año de experiencia	240 (Máximo puntaje) / 24 (meses: máxima intensidad exigida) X 12 (meses: intensidad del grado)	120
V	Dos años de experiencia	240 (Máximo puntaje) / 24 (meses: máxima intensidad exigida) X 24 (meses: intensidad del grado)	240

5.1.4.6. Manual de valoración de puestos

Una vez seleccionados y obtenidos los factores, y divididos en grados, se reúnen en un manual que permita la valoración de los cargos existentes y los que se van a crear en el futuro.

El manual de valoración de puestos o cargos es una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

El manual de valoración de los cargos claves de Créditos del Valle se presenta a continuación:

EDUCACIÓN

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	El cargo exige nivel de educación correspondiente a la primaria completa.	40
II	El cargo exige nivel de educación correspondiente a la secundaria o curso especializado equivalente.	120
III	El cargo exige nivel de educación correspondiente a curso técnico o especializado del mismo nivel.	200
IV	El cargo exige título profesional obtenido.	280
V	Nivel de educación profesional mas título de postgrado obtenido.	360

EXPERIENCIA		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	Un mes e experiencia	10
II	Tres meses de experiencia	30
III	Seis meses de experiencia	60
IV	Un año de experiencia	120
V	Dos años de experiencia	240
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	No precisa la supervisión de personas.	30
II	Precisa capacidad de integración y liderazgo para la supervisión de pequeños grupos de hasta diez empleados.	60
III	Precisa capacidad y esfuerzo para entrenar y dirigirla acción de sus subordinados, así como liderazgo para la supervisión de hasta quince empleados.	90
IV	Precisa gran liderazgo para la conducción del personal; incluye capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de sus subordinados. Precisa habilidad para supervisar grupos de hasta treinta empleados.	120

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	Maneja información de poca importancia.	30
II	Maneja información de alguna importancia.	60
III	Maneja información de gran importancia.	90

RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON EL PUBLICO		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	No precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa.	10
II	Precisa relacionarse con personas de fuera pero sobre asuntos simples.	30
III	Precisa relacionarse con personas de fuera sobre asuntos que normalmente no se adaptan a los procedimientos estándar de la empresa, por lo que requieren mayor habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa.	50
IV	Precisa relacionarse con personas de fuera sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa.	70
V	Precisa relacionarse con personas de fuera y normalmente para este tipo de contactos además de un conocimiento muy profundo de los temas tratados, es muy importante tacto psicológico del empleado para conseguir resultados positivos en su gestión.	90

ESFUERZO FÍSICO		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	Esfuerzo físico normal	20
II	Esfuerzo físico moderado y en algunos casos intenso.	40
III	Esfuerzo físico intenso.	60

ESFUERZO MENTAL

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	Tareas que exigen poca concentración mental, esporádica.	8
II	Tareas que exigen mediano nivel de atención, análisis y síntesis, esporádicamente.	16
III	Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera intermitente o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, pero de manera esporádica.	24
IV	Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera permanente; o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, pero de manera intermitente.	32
V	Tareas que requieren permanentemente alta concentración, interpretación y reflexión.	40

La escala de puntos que se desprende de todo el análisis realizado es la que se presenta a continuación:

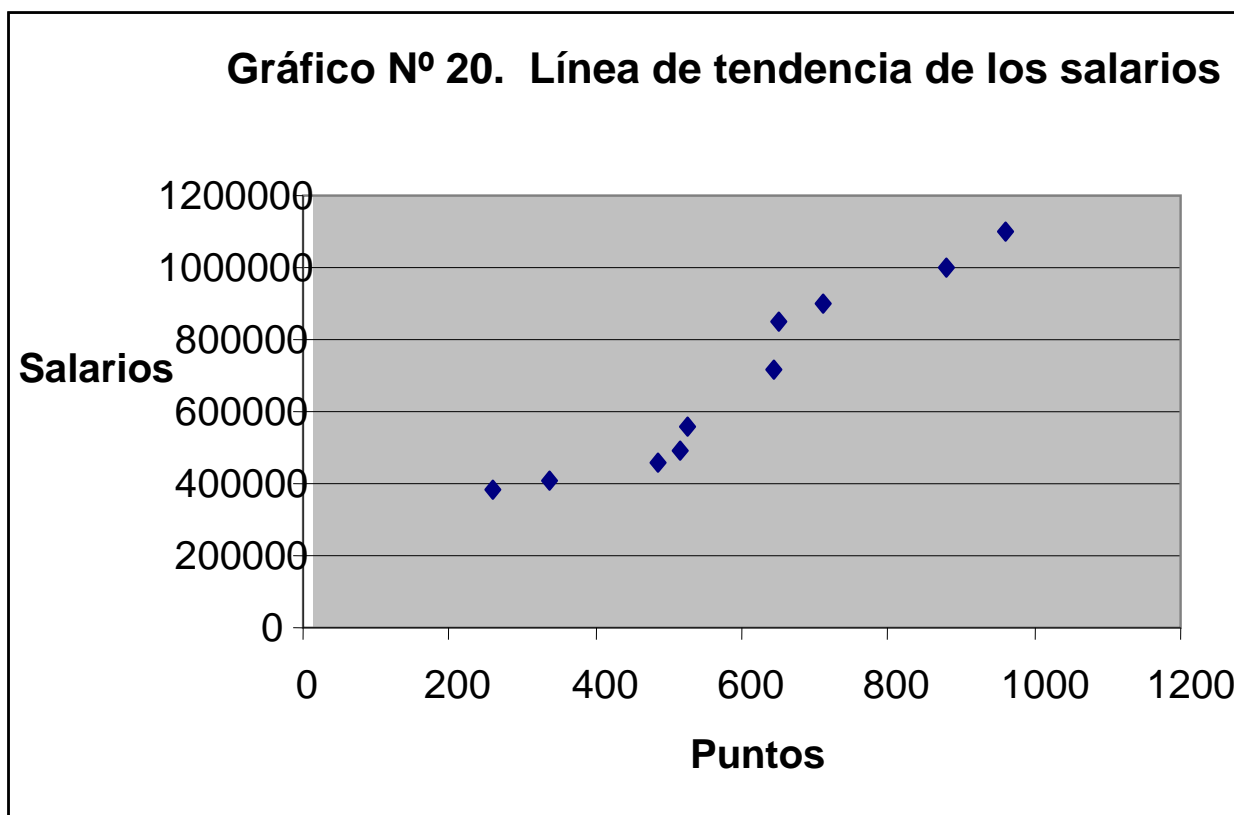
Cuadro N° 31. Escala de puntos

FACTOR	GRADO				
	I	II	III	IV	V
REQUISITOS					
EDUCACIÓN	40	120	200	280	360
EXPERIENCIA	10	30	60	120	240
RESPONSABILIDAD					
SUPERVISIÓN	30	60	90	120	
INFORMACIÓN	30	60	90		
CONFIDENCIAL					
CONTACTO CON EL PÚBLICO Y CLIENTES	10	30	50	70	90
ESFUERZO					
FÍSICO	20	40	60		
MENTAL	8	16	24	32	40

JEFE DE CARTERA	IV	280	IV	120	III	90	III	90	IV	70	I	20	V	40	710
LÍDER DE RECURSOS HUMANOS	IV	280	IV	120	III	90	II	60	II	50	I	20	IV	32	652
JEFE DE SERVICIOS	IV	280	IV	120	III	90	II	60	III	50	I	20	III	24	644
AUXILIAR CONTABLE	III	200	IV	120	II	60	II	60	II	30	II	40	II	16	526
BODEGUERO	II	120	III	60	I	30	II	60	II	30	III	20	II	16	336
SECRETARIA	III	200	III	60	II	60	III	90	IV	70	I	20	II	16	516
VENDEDOR	III	200	IV	120	I	30	I	30	II	30	III	60	II	16	486
COBRADOR	I	40	III	60	I	30	I	30	II	30	III	60	I	8	258

Con los valores en puntos y en salarios actualmente pagados por el Créditos del Valle, se dibujo la siguiente grafica, con valores en puntos en el eje de las abscisas (x), y en salarios en el eje de las ordenadas (y).

La grafica N° 1 presenta la tendencia de los salarios, la cual muestra una dispersión de los datos con una propensión pronunciada, lo que manifiesta una correlación positiva fuerte, lo que señala que los salarios tienen un comportamiento lineal.



5.1.4.8. Escala salarial. La línea de tendencia puede calcularse más exactamente mediante la técnica estadística de los mínimos cuadrados. Cuando de la relación entre x y y resulta una línea recta, este tipo de línea suele denominarse línea de regresión, donde y es la variable que se ajusta (o variable dependiente), y x es la variable inmodificable (o independiente). Así mismo a es una constante que señala el corte de la prolongación de la línea de regresión con el eje y o de los salarios básicos; b es denominado coeficiente de regresión o pendiente de la línea. La forma cuantitativa de captar la relación entre x y y se denomina análisis de regresión.

Matemáticamente, la forma de la ecuación de regresión lineal es:

$$y = a + bx$$

El criterio de los mínimos cuadrados permite que la línea de regresión de mejor ajuste reduzca al mínimo la suma de las desviaciones cuadráticas entre los valores reales y estimados de la variable dependiente para la información muestral.

$$b = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

Donde \bar{x} y \bar{y} son las medias de las variables y n el número de relaciones.

La línea de regresión puede determinarse a partir de los siguientes cálculos:

Cuadro Nº 33. Total de puntos y salarios actuales.

CARGOS	TOTAL DE PUNTOS	SALARIO
COBRADOR	258	\$ 380.000,00
BODEGUERO	336	\$ 410.000,00
VENDEDOR	486	\$ 460.000,00
SECRETARIA	516	\$ 490.000,00
AUXILIAR CONTABLE	526	\$ 560.000,00
JEFE DE SERVICIOS	644	\$ 720.000,00
LÍDER DE RECURSOS HUMANOS	652	\$ 850.000,00
JEFE DE CARTERA	710	\$ 900.000,00

SUBDIRECTOR EJECUTIVO	880	\$ 1.000.000,00
DIRECTOR EJECUTIVO	960	\$ 1.100.000,00

Cuadro N° 34. Diagrama de dispersión de sueldos con tendencia lineal.

CARGO	PUNTOS	SALARIOS	XY	X ²	Y ²
COBRADOR	258	380.000,00	98.040.000,00	66564	1,444E+11
BODEGUERO	336	410.000,00	137.760.000,00	112896	1,681E+11
VENDEDOR	486	460.000,00	223.560.000,00	236196	2,116E+11
SECRETARIA	516	490.000,00	252.840.000,00	266256	2,401E+11
AUXILIAR CONTABLE	526	560.000,00	294.560.000,00	276676	3,136E+11
JEFE DE SERVICIOS	644	720.000,00	463.680.000,00	414736	5,184E+11
LÍDER DE RECURSOS HUMANOS	652	850.000,00	554.200.000,00	425104	7,225E+11
JEFE DE CARTERA	710	900.000,00	639.000.000,00	504100	8,1E+11
SUBDIRECTOR EJECUTIVO	880	1.000.000,00	880.000.000,00	774400	1E+12
DIRECTOR EJECUTIVO	960	1.100.000,00	1.056.000.000,00	921600	1,21E+12
TOTAL	5968	6.870.000,00	4.599.640.000,00	3.998.528,00	5.338.700.000.000,00

Reemplazando en las ecuaciones se tiene que

$$b = \frac{10(4.599.640.000) - (5968)(6.870.000)}{10(3.998.528) - (5968)^2}$$

$$b = 1.143,760805$$

$$a = 687.000 - 1.143,760805(596.8)$$

$$a = 4.403,551576$$

De esta forma, la ecuación final de regresión es

$$y = 4.403,551576 + 1.143,760805(x)$$

Para estimar el sueldo ideal, se procede a encontrar los valores de la línea de tendencia; para ello se reemplazan en la ecuación los valores de la variable x ; al hacerse el respectivo calculo se define y o sueldo estimado o sueldo ideal por complejidad del puesto de trabajo, en relación con los sueldos actuales dentro de la empresa.

$$y = 4.403,551576 + 1.143,760805(258) = 299.493.8392$$

$$y = 4.403,551576 + 1.143,760805(336) = 388707.1820$$

$$y = 4.403,551576 + 1.143,760805(486) = 560.271,3028$$

$$y = 4.403,551576 + 1.143,760805(516) = 594.584,1269$$

$$y = 4.403,551576 + 1.143,760805(526) = 606.021,7350$$

$$y = 4.403,551576 + 1.143,760805(644) = 740.985.5100$$

$$y = 4.403,551576 + 1.143,760805(652) = 750.135,5964$$

$$y = 4.403,551576 + 1.143,760805(710) = 816.473.7231$$

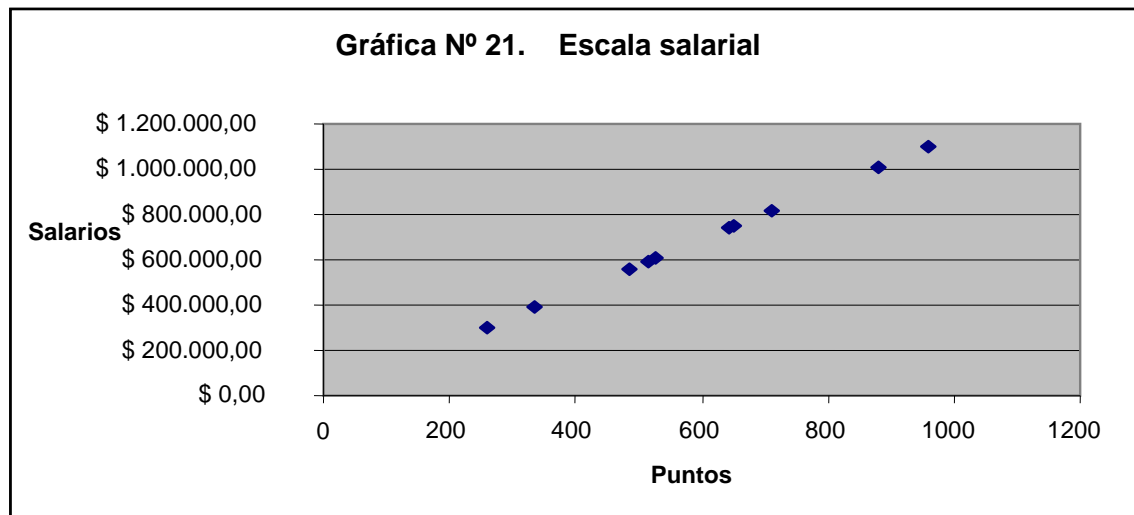
$$y = 4.403,551576 + 1.143,760805(880) = 1.010.913,060$$

$$y = 4.403,551576 + 1.143,760805(960) = 1.102.413,924$$

Para verificar la validez de la línea de tendencia de salarios se parte de las propiedades matemáticas de una línea de tendencia mediante el método de mínimos cuadrados, es decir los errores individuales positivos y negativos deben sumar cero.

Cuadro N° 35. Cálculo de la suma de los errores individuales o diferencia entre los sueldos actuales y los sueldos estimados.

Sueldo actual	Sueldo estimado	Error individual
380.000,00	299493,8392	-80.506,16
410.000,00	388707,182	-21.292,82
460.000,00	560271,3028	100.271,30
490.000,00	594584,1269	104.584,13
560.000,00	606021,735	46.021,74
720.000,00	740985,51	20.985,51
850.000,00	750135,5964	-99.864,40
900.000,00	816473,7231	-83.526,28
1.000.000,00	1010913,06	10.913,06
1.100.000,00	1102413,924	2.413,92



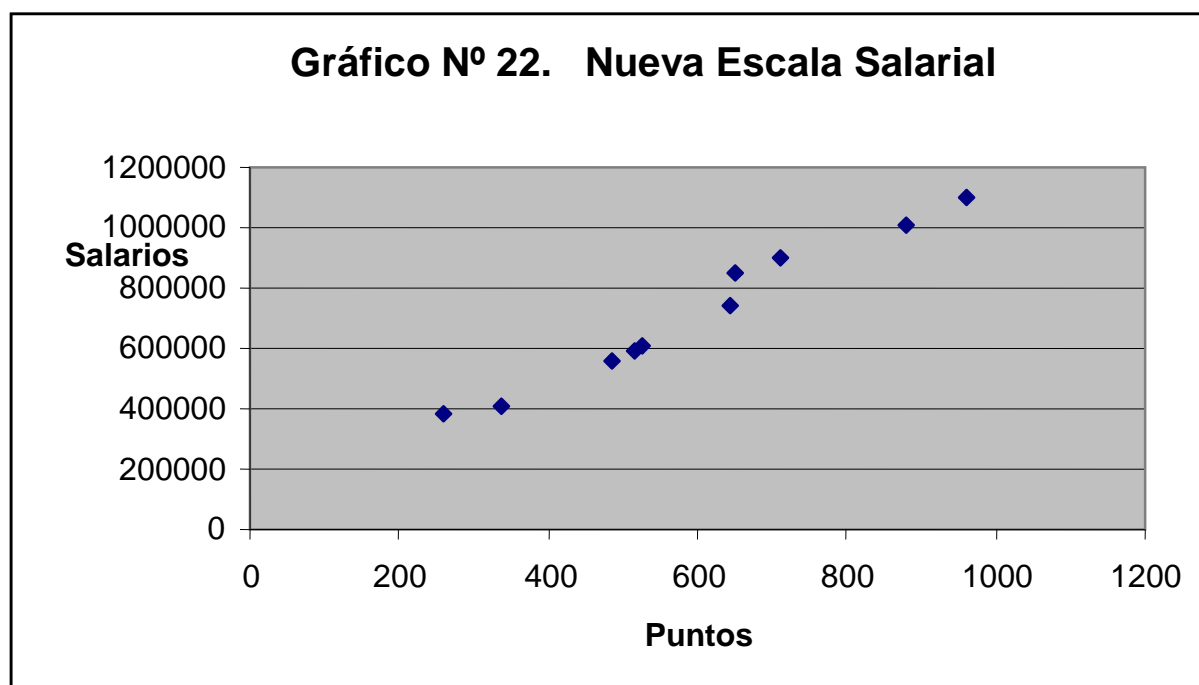
La gráfica N° 21 presenta la escala salarial propuesta según el método de los mínimos cuadrados, el cual con el nivel de puntos arrojados por el estudio, genero los salarios estimados presentados en el cuadro N° 15.

Esta escala salarial desmejoraría las condiciones salariales de varios de los cargos, así que estos cargos permanecerán con la remuneración actual. La nueva escala salarial quedara entonces de la siguiente manera:

Cuadro N° 36. Total de puntos y salarios proyectados para la nueva escala salarial.

CARGOS	TOTAL DE PUNTOS	SALARIO
COBRADOR	258	\$ 380.000,00
BODEGUERO	336	\$ 410.000,00
VENDEDOR	486	\$ 560.271,30

SECRETARIA	516	\$ 594.584,13
AUXILIAR CONTABLE	526	\$ 606.021,74
JEFE DE SERVICIOS	644	\$ 740.985,51
LÍDER DE RECURSOS HUMANOS	652	\$ 850.000,00
JEFE DE CARTERA	710	\$ 900.000,00
SUBDIRECTOR EJECUTIVO	880	\$ 1.010.913,06
DIRECTOR EJECUTIVO	960	\$ 1.102.413,92



5.1.5. Evaluación del desempeño. Se define evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Corresponderá al líder de recursos humanos de Créditos del Valle desarrollar el proceso de evaluación del desempeño para los demás departamentos, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico del colaborador.

Entre los objetivos fundamentales que se perseguirán en Créditos del Valle con la evaluación del desempeño se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño en Créditos del Valle permitirá a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los

procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, las principales contribuciones al área comercial y en general a la empresa, son las que se indican a continuación:

a.- Captación de Recursos Humanos

- Revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

b. Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto

c. Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa

d. Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación

- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera

e. Comunicación.

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.

- Facilitar la operación de cambios
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

g. Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

La evaluación del personal que labora en créditos del valle permitirá recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información obtenida de y sobre las personas en el trabajo, con el ánimo de mejorar sus actuaciones en él. Con ello se realizará un proceso sistemático, proactivo, dinámico, continuo y objetivo de apreciación del desempeño, del potencial desarrollo del individuo.

5.1.5.1. Método de evaluación del desempeño. La fijación de metas como técnica concatenada íntimamente a la evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados de cada una de las distintas áreas funcionales de Créditos del Valle, sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal intercambio de información personal e impersonal, absoluta o comparativa puede aumentar la productividad de los asesores comerciales o vendedores de la empresa.

El método de evaluación a emplear será el de evaluación por resultados, en el que la fijación de metas se convierte en un proceso participativo que consta de dos niveles fundamentales:

- Planear el desempeño: Se realizarán reuniones con toda la planta de personal, en las cuales tanto jefes como colaboradores, planearán, revisarán y evaluarán los aspectos de desempeño general referidos al conjunto de responsabilidades y objetivos acordados, que se derivan de la misión, visión, estrategias y los objetivos de Créditos del Valle como organización enfocada y dedicada a la comercialización de muebles y electrodomésticos.
- Determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos: para realizar una evaluación de desempeño confiable y que arroje resultados satisfactorios, en Créditos del Valle se compararán mensualmente los resultados

esperados con los resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales. Esta etapa del proceso de evaluación será igualmente participativa, ya que involucrara tanto a la alta gerencia, como a los cobradores, jefe de servicios, asesores comerciales, bodeguero, etc. El hecho de hacer partícipes en Créditos del Valle a todos los involucrados en el trabajo desarrollado en la empresa permite que los evaluados se manifiesten sobre sus logros más importantes, necesidades de desarrollo y aspiraciones en su carrera.

5.1.5.2. Proceso de evaluación del desempeño. Para desarrollar apropiadamente el proceso de evaluación del desempeño por resultados se desarrollaran las siguientes actividades específicas:

- Analizar la descripción de puestos con el líder de recursos humanos y la subdirección administrativa para llegar a acuerdos sobre contenido e importancia de las principales funciones tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- Obtener el compromiso de los individuos con las metas de cada unidad de trabajo y precisarlo con el superior inmediato.
- Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente periodo y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso.
- Llegar a acuerdos sobre una distribución equitativa de utilidades o ganancias financieras.
- Evaluar el desempeño real.

Para fijar los objetivos que se emplearan como base para la definición de las medidas de desempeño apropiadas para Créditos del Valle y todo su personal, se seguirán las siguientes fases:

- Fijar objetivos.
- Proponer un plan de acción que indique como han de lograrse esos objetivos.
- Medir el grado de consecución de los objetivos.
- Practicar medidas correctivas en caso necesario.
- Fijar nuevos objetivos para el futuro.

El método de evaluación de resultados, en el aspecto de fijación de criterios de desempeño establecerá normas o niveles esperados de ventas, y la comparación de los resultados de cada empleado, principalmente los asesores de venta, con esa norma. El desempeño de los colaboradores de Créditos del valle se medirá de ahora en adelante mediante datos.

5.1.6. Programa de beneficios sociales del recurso humano. Para Créditos del Valle el salario pagado con relación a las tareas desempeñadas en cada uno de los cargos de la empresa no es la única compensación que dará a cada uno de los colaboradores de la empresa. Mientras que la remuneración directa recibida por cada empleado de Créditos del Valle es proporcional al cargo desempeñado, la remuneración indirecta, o sea los beneficios sociales, por lo general es común para todos los colaboradores independientemente de la labor o cargo que desempeñe.

5.1.6.1. Beneficios ofrecidos por créditos del valle. La empresa ofrecerá a sus colaboradores distintos tipos de beneficios orientados facilitar su vida, ahorrarles esfuerzos y ansiedades:

- En el desempeño de sus labores, se establecerán bonificaciones a los asesores comerciales que logren superar las cuotas de ventas establecidas por la empresa. Si los asesores comerciales cumplen con el 100% de la meta fijada para cada mes, se le recompensara con un 2% del total de las ventas realizadas por el mismo. Si realiza ventas superiores al 100% de la meta fijada la bonificación oscilara entre un 3% y un 7%.
- Dentro de la empresa, pero fuera del desempeño de las labores, se ofrecerá a los empleados de Créditos del Valle periodos de descanso de 10 minutos en la jornada laboral.
- Fuera de las labores desempeñadas en la empresa, se brindara a los empleados jornadas de recreación en las instalaciones campestres de los propietarios de Créditos del Valle, con el fin de integrar a los empleados.

Estos beneficios son adicionales a los exigidos por la legislación laboral, los cuales son brindados obligatoriamente a los colaboradores de la empresa.

5.1.7. Programa de desarrollo de recursos humanos. Tanto los nuevos como antiguos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto. Para Créditos del Valle una de las áreas funcionales de mayor relevancia es la comercial, ya que al ser una empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos debe colocar todos sus esfuerzos en la distribución de las diferentes marcas que maneja.

Aunque la capacitación auxiliara a los miembros de Créditos del Valle a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

5.1.7.1. Capacitación del personal. El programa de capacitación a desarrollarse en Créditos del Valle ofrecerá tanto a los empleados como a la empresa múltiples beneficios.

5.1.7.1.1. Beneficios de la capacitación de los empleados. Cómo beneficia la capacitación a Créditos del Valle y sus colaboradores:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en Créditos del Valle:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

5.1.7.1.2. Programación de la capacitación. Con el fin de establecer de manera sistemática y organizada un proceso de capacitación en Créditos del Valle involucrara al personal de la empresa con cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- Transmisión de información.
- Desarrollo de habilidades.
- Desarrollo o modificación de actitudes.
- Desarrollo de conceptos.

Estos cuatro tipos de contenido de la capacitación a desarrollar en Créditos del Valle pretende: 1) Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas

tareas particulares de la empresa; 2) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada; 3) Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima mas satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos mas receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

La capacitación se desarrollará de la siguiente manera:

- Instrucción directa sobre el puesto: Se impartirá durante las horas de trabajo. Se empleará básicamente para enseñar a asesores comerciales y empleados de planta a desempeñar su puesto actual. La instrucción será impartida por un capacitador, superior o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centrará en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

Se distinguirán varias etapas:

- a) Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
 - b) El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
 - c) Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
 - d) Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.
- Rotación de puestos: Cada movimiento de uno a otro puesto será normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayudará a Créditos del Valle en período de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc.

- Relación experto – aprendiz: Con este tipo de capacitación se pretende generar niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.
- Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: Las conferencias permitirán economizar tiempo, así como recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más elevados.
- Estudio de casos: Mediante el estudio de una situación específica o simulada, los empleados de Créditos del Valle en capacitación aprenden sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona podrá desarrollar habilidades de toma de decisiones.
- Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultaran de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

Las capacitaciones serán programadas semestralmente, al igual que los temas a tratar. La elección de los temas dependerá de las necesidades de entrenamiento, previa encuesta a los empleados de la empresa.

6. CONCLUSIONES

Créditos del valle venia sufriendo una serie de inconvenientes de carácter comercial, que repercutían sobre el estado financiero de la empresa y por ende de las demás áreas funcionales que hacen parte de la misma.

Una de las principales causas de la situación actual de Créditos del Valle era la falta de un direccionamiento estratégico, que orientara a la empresa con base en una misión y visión conjunta, hacia unos propósitos generales, así como a la identificación de unos objetivos globales que involucren a toda la organización.

Teniendo en cuenta este significativo problema, se desarrollaron reuniones con los socios fundadores de la empresa, con el fin de conocer los principios bajo los cuales fundamentan sus actuaciones empresariales y la cultura organizacional presente en la empresa. Así, se logro proponer y plantear la misión, visión,

objetivos y principios corporativos, que guiaran las actuaciones de cada uno de los miembros que conforman a Créditos del Valle.

En el diagnostico realizado a la empresa, se estableció que muchas de las causas de los problemas presentados, se originaron en el área comercial de la empresa, ya que ha existido una rotación excesiva de la fuerza de ventas y falta de promoción y publicidad.

Atendiendo lo expuesto con anterioridad, fue necesario desarrollar una investigación de mercado; como parte de un plan de mercadotecnia o marketing que se formulo para la empresa, en la cual se lograra establecer las posibles causas de la coyuntura que vive la empresa actualmente tanto en el medio externo como interno.

Con la realización de la investigación de mercado, además de satisfacer las inquietudes con respecto a la competencia y otras características del mercado de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Valledupar, se logró determinar siguiente información.

- El 53.92% de la población, aseguró conocer o haber oído mencionar a Créditos del Valle, mientras que un 43.14% afirmó que no conocía ni había escuchado mencionar a Créditos del Valle como una empresa distribuidora de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Valledupar.
- Créditos del Valle solo emplea a sus vendedores, como mecanismo para promocionar la empresa y los planes que ofrecen para la comercialización de los productos que ofrecen. La falta de publicidad y promoción puede ser un condicionante para los resultados obtenidos por la empresa, en lo que respecta al grado de conocimiento que tienen los clientes potenciales de Créditos del Valle.

- Créditos del Valle sólo empleó los medios de comunicación para promocionar la empresa en sus primeros años de funcionamiento, sin embargo, obvió el empleo de este tipo de mecanismos de promoción en los últimos años (2000 – 2004).
- El 40% de los encuestados que afirmó conocer a Créditos del Valle, aseguró haber adquirido el conocimiento de la existencia de esta empresa, por medio de la radio, mientras que un 27.27% aseveró haber obtenido el conocimiento por medio de las páginas amarillas del directorio telefónico.
- El 81.18% de los encuestados afirmó no haber adquirido algún artículo en Créditos del Valle, mientras que un 18,18 % de los mismos aseveró haber adquirido algún mueble o electrodoméstico en la empresa.
- El 60% de los encuestados que aseguraron haber adquirido algún mueble o electrodoméstico en Créditos del Valle calificó el servicio ofrecido por parte de los empleados de la empresa, como excelente, mientras que un 20% de los mismos aseveró que el servicio recibido fue muy bueno. Entre tanto una proporción igual a la anterior (20%), confirmó que el servicio recibido de créditos del valle era bueno.
- El 80% aseveró que los precios ofrecidos son realmente bajos en comparación con otros distribuidores.
- El 40% de los encuestados que realizaron alguna vez compras en Créditos del Valle, certificaron que los planes de crédito ofrecidos por la empresa, eran excelentes mientras que una proporción del 20% aseveró que estos eran muy buenos, al mismo tiempo un 40% confirmó eran buenos.

- El 40% de los consumidores reales de Créditos del Valle, confirmó que los precios son preponderantes al momento de elegir, mientras que los planes de crédito y la calidad de los productos gozaron de la aceptación de los consumidores con un 30% y un 30% respectivamente.

A la par del plan de mercadeo, el cual constaba de la investigación del mercado, la definición del mismo, su segmentación, los tipos y hábitos del consumidor, la estrategia de venta propuesta, se desarrollo, toda una reestructuración de las políticas y planes de personal, ya que se establecieron los mecanismo necesarios para llevar a cabo adecuadamente los procesos de selección y reclutamiento de personal.

Para ello se realizó la descripción y análisis de los puestos de mayor importancia para la empresa, lo que sirvió además para llevar a cabo la determinación de los salarios con base en una evaluación de los puestos, y plantear un método para la evaluación del desempeño.

Se desarrollaron adicionalmente un programa de beneficios para el recurso humano y otro de desarrollo del mismo, con los cuales se proyecta incrementar la motivación de los colaboradores de la empresa, haciendo de la fuerza de ventas de la empresa, un organismo con altos estándares de eficiencia y eficacia.

Con la puesta en marcha de las estrategias establecidas en la presente investigación, en el mediano plazo Créditos del Valle deberá mejorar su posicionamiento en el mercado y restablecer su situación financiera.

7. RECOMENDACIONES

Créditos del Valle debe implementar las observaciones realizadas en lo que respecta a un proceso coordinado, planificado y objetivo de reclutamiento y selección de personal, ya que el empirismo con el que se escoge el personal de la empresa; teniendo en cuenta mas razones de tipo familiar que de tipo empresarial, ha perjudicado seriamente su rendimiento, originando rotación excesiva del personal y poca producción o utilidad, debido a la confianza que algunos de los familiares que laboran en la empresa tienen de no ser desvinculados.

El principal problema de Créditos del Valle es la reducción de los ingresos, pero su causa es la excesiva rotación del personal, la falta de capacitación de los mismos y la carencia de incentivos. Por ello en la empresa se debe implementar todo un programa de manejo de personal que además de los procesos de reclutamiento y selección de personal contenga los siguientes ítems:

- ❖ Descripción y análisis de cargos.
- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Sistema salarial o de compensaciones.
- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Programa de beneficios.
- ❖ Capacitación del recurso humano.

A la par del sistema de manejo de personal, se debe desarrollar un proceso de instrucción de la cultura organizacional de Créditos del Valle, implementando un programa de aprendizaje continuo que permita a los empleados conocer, analizar, estudiar y apropiarse de los principios y valores de la empresa, con base en su misión y visión.

Créditos del valle atendiendo la información recolectada en la investigación de mercados desarrollada, debe implementar un programa de promoción y publicidad principalmente en emisoras radiales, ya que según la investigación realizada, de la población que aseguró conocer la empresa, el 40% adquirió ese conocimiento mediante cuñas radiales.

Esta promoción debe señalar los planes de crédito que ofrece la empresa; los cuales gozan de gran aceptación entre los que adquirieron algún mueble o electrodoméstico en Créditos del Valle (30% de los encuestados), así como los precios y políticas de calidad que la empresa tenga a bien implementar para asegurar la satisfacción de los clientes.

Igualmente los planes de mercadeo deben ir enfocados hacia el sector de la población que tienen mayor propensión a comprar muebles y electrodomésticos. Esta población como lo determino la encuesta realizada, se encuentra compuesta en su mayoría, por familias de más de seis miembros (23.53% de los encuestados), en mayor proporción casados (54.90%) y con ingresos que oscilan entre 500.001 a 1.000.000 de pesos (37.25%).

ANEXO

CUESTIONARIO

1. *¿Está usted interesado en adquirir algún mueble o electrodoméstico en los próximos meses?*

Si _____ P2

No _____ P3

No sabe _____ P3

2. *¿Cuál (es) adquiriría?*

3. *¿Qué almacén de muebles y electrodomésticos prefiere usted para realizar sus compras?*

Prohogar _____ Carco _____ Mikro _____ Créditos Disan _____ Créditos
del Valle _____ Muebles Jamar _____ Alfa _____ Socol _____ AO _____
Credititulos _____ Rayco _____ Crediser _____

¿Otro? Cuál _____

4. *¿Con qué frecuencia hace compras en este almacén?*

Una vez al año _____ Entre una y tres veces al año _____

Mas de tres veces al año _____ Otra ¿Cuál? _____

5. *¿Cómo calificaría el servicio de ventas que recibió en el almacén que visitó?*

Excelente _____ Muy bueno _____ Ni bueno ni malo _____

Muy malo _____ extremadamente malo _____

6. *¿Cuál de las siguientes características considera usted debe presentar un almacén de muebles y electrodomésticos?*

Bajos precios _____ Servicio _____ Responsabilidad _____

Instalaciones _____ Ubicación _____ Variedad de productos

_____ Garantía _____ Ninguno _____ Todas las anteriores _____

¿Otro? ¿Cuál? _____

7. *¿Creé usted que el precio es un factor decisivo en el momento de seleccionar un almacén de muebles y electrodomésticos?*

Si _____ No _____ No sabe/ No responde _____

8. *¿Creé usted que la calidad de los productos y del servicio es un factor relevante al elegir un almacén de muebles y electrodomésticos?*

Si _____ No _____ No sabe/ No responde _____

9. *¿Estaría usted dispuesto a pagar un mayor precio un servicio de alta calidad?*

Si _____ No _____ No sabe/ No responde _____

10. *¿Usted conoce o ha oído mencionar a Créditos del Valle?*

Si _____P11 No _____P17 No sabe/ No responde _____P17

11. *¿De las siguientes formas o medios de comunicaciones como se enteró de la existencia de créditos del Valle?.*

Revistas _____ Prensa _____ Radio _____ Directorio

Telefónico _____ TV _____ Amigos o familia _____

12. *¿Ha adquirido alguna vez algún mueble o electrodoméstico en créditos del valle?*

Si _____P13 No _____P17 No sabe/No responde _____P17

13. ¿Cómo calificaría el servicio recibido por parte de los empleados de
Créditos del Valle?

Excelente _____ Muy bueno _____ Ni bueno ni malo _____

Muy malo _____ extremadamente malo _____

14. ¿Qué opinión tiene usted de los precios ofrecidos por créditos del
valle?

Demasiado altos _____ Altos _____ Bajos _____ Muy

bajos _____

15. ¿Cómo describiría usted, los planes de crédito brindados por
Créditos del Valle?

Excelentes _____ Muy buenos _____ Buenos _____

Malos _____ Muy malos _____ Extremadamente malos _____

16. ¿Cuál considera usted, la principal ventaja de Créditos del valle, con
relación a la competencia?

Precios _____ Servicio _____ Planes de crédito _____

Variedad de artículos _____ Calidad de los productos _____

Localización _____ Cobertura _____

Y ahora, con fines de clasificación, nos gustaría conocer un poco más de usted:

17. Fuera de usted, ¿de cuantos miembros consta su familia?

Ninguno _____ Uno _____ Dos _____ Tres _____

Cuatro _____ Cinco _____ Seis o más _____

No responde _____

18. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero _____ Casado _____ Divorciado _____

Separado _____ Viudo _____ Unión libre _____

Otro _____ No responde _____

19. ¿Cuál es aproximadamente el ingreso mensual de su familia?

Menos de \$500.000 al mes _____

De \$500.000 a \$1.000.000 al mes _____

De \$1.000.001 a \$2.000.000 al mes _____

De \$2.000.001 a \$3.000.000 al mes _____

Más de \$3.000.000 al mes _____

¡MUCHAS GRACIAS!

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO Adalberto, administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, 1994, Pág. 318.
- DICHTER, Ernesto. ¿Es usted un buen gerente? Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.
- GONZALEZ, Elsa Marina, SERNA Humberto, Fundamentos de Mercadeo, UNAD, Pág.
- GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. Calidad Total y Productividad. México. MC-Graw Hill, 1996
- HALL, Richard H. Organizaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- HODGETT y S ATTMAN. Comportamiento de las organizaciones. Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. España.
- KINNEAR Thomas y TAYLOR James, Investigación de mercado, un enfoque aplicado, Mc Graw Hill, Pág. 228.
- L. BITEEL y J. RAMSEY. Enciclopedia del Management. Editorial Océano Cetrium. España.
- LARREA, Pedro. Calidad del Servicio del Marketing a la Estrategia. España. Ediciones Díaz de Santos, 1991.
- MENDEZ, Carlos, Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación, Mc graw Hill, 2001
- MOODY, Paúl E. Toma de decisiones gerenciales. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.
- PAYNE, Adrian. La Esencia De La Mercadotecnia De Servicios. México. Prentice Hall, Hispanoamericana, 1998.